

Treball de Fi de Grau

Títol

**La comunicació interna com a eina per
prevenir crisis internes en una empresa**

Autoria

Berta Fontserè Pla

Professorat tutor

Estrella Barrio Fraile

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	X
Publicitat i Relacions Públiques	

Tipus de TFG

Projecte	
Recerca	X

Data

03/06/2019

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	La comunicación interna com a eina per prevenir crisis internes en una empresa.		
Castellà:	La comunicación interna como herramienta para prevenir crisis internas en una empresa.		
Anglès:	The internal communication as a tool to prevent internal crisis in a company.		
Autoria:	Berta Fontserè Pla		
Professorat tutor:	Estrella Barrio Fraile		
Curs:	2018/19	Grau:	Comunicació Audiovisual
			Periodisme
			Publicitat i Relacions Públiques

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Comunicació Organitzacional, prevenció de crisis, comunicació interna
Castellà:	Comunicación Organizacional, prevención de crisis, comunicación interna
Anglès:	Organizational Communication, crisis prevention, internal communication

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	En aquest estudi es vol investigar la comunicació interna com una eina per prevenir crisis internes. L'objectiu d'aquest treball és conèixer com s'ha de gestionar aquest tipus de comunicació i quins mitjans i canals son els més eficaços i utilitzats per transmetre informació dins una empresa. A més, es vol investigar com la comunicació interna pot ajudar a prevenir crisis internes. La metodologia que s'ha utilitzat és un panell d'experts amb professionals i acadèmics per conèixer les seves opinions.
Castellà:	En este estudio se investiga la comunicación interna como una herramienta para prevenir crisis internas. El objetivo de este trabajo es conocer cómo se debe gestionar este tipo de comunicación y que medios i canales son los más eficaces y utilizados para transmitir información dentro de una empresa. Además, se quiere investigar como la comunicación interna puede ayudar a prevenir crisis internas. La metodología que se ha utilizado es un panel de expertos con profesionales y académicos para conocer sus opiniones.
Anglès:	In this study the purpose is the research of the internal communication as a tool to prevent internal crisis. The aim of this study is to research how this type of communication has to be managed and which means and channels in this type of communication are the most used

	<p>and effective to notify information inside a company. Moreover, it has to be researched how the internal communication can help in order to prevent internal crisis. The method used has been a panel of experts with professionals and academics in order to know their opinions.</p>
--	---

Agraïments

En primer lloc, vull agrair a l'Estrella Barrio, tutora d'aquest treball, els seus consells per encaminar el tema i l'ajuda en la recerca.

En segon lloc, moltes gràcies a tots els experts que han dedicat una part del seu temps en col·laborar en aquest projecte. Sense ells no hauria estat possible.

Finalment, a la meva família, amics i a l'Arnau, per fer-me costat en els moments difícils.

Índex

I.	Introducció	4
II.	Marc teòric	6
1.	La comunicació organitzacional	6
1.1.	Descripció de comunicació organitzacional	6
1.2.	Funció estratègica de la comunicació organitzacional	8
1.3.	El Director de Comunicació, el DIRCOM	10
1.4.	La divisió de la comunicació organitzacional	11
1.4.1.	Comunicació institucional	11
1.4.2.	Comunicació comercial	12
1.4.3.	Comunicació interna	13
2.	La comunicació interna	14
2.1.	Objectius	14
2.2.	Tipus de comunicació interna	15
2.2.1.	La comunicació formal	15
A.	La comunicació descendent	16
B.	La comunicació ascendent	18
C.	La comunicació horitzontal	20
2.2.2.	La comunicació informal	21
2.3.	La gestió de la comunicació interna	25
2.3.1.	Professional responsable de la comunicació interna	26
2.4.	Eines i mitjans de comunicació interna	28
2.4.1.	Eines de comunicació interna	28
A.	Pla de Comunicació	28
B.	Manual de Cultura Corporativa	29
C.	Manual d'acollida del nou col·laborador	30
2.4.2.	Mitjans bàsics de comunicació interna	31

A.	Revista interna.....	31
B.	Bústies de suggerències.....	32
C.	Notes informatives	32
D.	Taulers d'anuncis.....	33
E.	Enquestes.....	33
F.	Entrevistes	34
G.	Intranet	34
H.	Correus electrònics.....	35
I.	Reunions i trobades	36
3.	Prevenició de crisis a les empreses	37
3.1.	Gestió de crisis.....	37
3.2.	Procés de gestió de crisis	39
3.3.	Prevenició de crisis	41
III.	Preguntes d'investigació.....	43
IV.	Metodologia	44
V.	Anàlisi de resultats	50
1.	Els mitjans de comunicació interna més utilitzats	50
2.	Funcions i accions del Departament de Comunicació	52
3.	La influència de la comunicació formal i no formal per prevenir crisis internes	57
VI.	Conclusions.....	61
VII.	Bibliografia.....	63
VIII.	Annex I: Qüestionari	69
IX.	Annex II: Transcripcions de les entrevistes	70

I. Introducció

La principal motivació a l'hora de realitzar aquest treball és que, per mi, era un tema poc conegut i que m'interessava. Arrel de cursar diferents assignatures durant la carrera relacionades amb la comunicació organitzacional em va atraure cada vegada més aquest tema i vaig decidir enfocar el meu treball de final de grau cap aquest àmbit.

Tot i això, encara era molt ampli i al final em vaig centrar en la comunicació interna perquè era el tema més desconegut per mi i el que creia que em podria aportar més coneixements nous. A més, després de treballar uns mesos en una gran empresa em va semblar interessant investigar com funcionen les comunicacions dins una organització, més enllà de les informacions purament tècniques.

Per altra banda, crec que moltes empreses no tenen gaire en compte el procés de prevenció de crisis. Tot i això, és una de les fases més importants ja que pot ajudar a gestionar la crisis de millor forma i reduir els danys o, fins i tot, evitar una possible crisis.

Per aquest motiu em va semblar interessant relacionar la comunicació interna i la prevenció de crisis. Una bona comunicació interna fa que hi hagi un bon clima de treball i relacions de qualitat i, per tant, evita o fa que es gestionin de millor forma les crisis internes. Per tant, l'objecte d'estudi d'aquest treball és entendre com influeix la comunicació interna en la prevenció de crisis internes d'una empresa.

L'objectiu principal que es vol assolir amb aquest treball és investigar com la comunicació interna pot ser una eina per prevenir crisis internes. A partir d'aquesta meta principal es deriven altres objectius secundaris:

- Aprendre més sobre la gestió de la comunicació a les empreses i, especialment sobre la comunicació interna.
- Desenvolupar una recerca sobre un tema amb poca informació per aconseguir-ne més.
- Saber quins mitjans interns son més eficaços per gestionar la comunicació interna.

- Com a objectiu personal, descobrir si realment m'interessa professionalment el camp de la comunicació organitzacional.

El treball es divideix en dues grans parts: el marc teòric i el marc pràctic. La primera part consta d'una explicació sobre la comunicació organitzacional i, concretament, sobre la comunicació interna. En aquest apartat s'expliquen les funcions bàsiques i objectius d'aquest tipus de comunicació, així com alguns dels canals i mitjans més utilitzats per les empreses. Tot i que també s'esmenten els altres tipus de comunicació organitzacional, comunicació comercial i comunicació institucional, el marc teòric es centra en la comunicació interna.

La segona part del treball és la part pràctica. En aquest apartat s'inclouen, en primer lloc, les preguntes d'investigació que han donat peu a la recerca. En segon lloc, s'explica la metodologia i, finalment, l'anàlisi de resultats de la investigació. La recerca consta d'un qüestionari format per onze preguntes sobre aspectes relacionats amb la comunicació interna com a eina per prevenir possibles crisis. El qüestionari ha estat respòs per nou experts del món de la comunicació interna amb perfils diferents entre ells, però amb el denominador comú de tenir una gran experiència professional i/o acadèmica en aquest tema.

A partir de l'anàlisi de respostes dels experts s'han elaborat unes conclusions que també tenen relació amb els objectius proposats a l'inici del treball i explicats anteriorment.

II. Marc teòric

1. La comunicació organitzacional

1.1. Descripció de comunicació organitzacional

La comunicació organitzacional és un element cada vegada més important en les empreses privades i les institucions públiques. Tal com indica l'estudi de l'Associació de Premsa de Madrid¹, un 40% dels professionals graduats en periodisme està treballant en el camp de la comunicació empresarial o institucional. Així mateix, un estudi realitzat per l'Associació de Directius de Comunicació d'Espanya² afirma que nou de cada deu empreses tenen un Departament de Comunicació.

Rincón (2014, p. 49) defineix la comunicació organitzacional com el conjunt de missatges intercanviats entre una organització i els seus públics.

Segons Andrade (2005, p. 15-16) podem entendre la comunicació organitzacional de tres maneres diferents. En primer lloc, com un procés social: el conjunt de missatges que s'intercanvien els membres d'una organització i els públics externs. També podem considerar que la comunicació organitzacional és una disciplina, és a dir, un "camp de coneixement humà que estudia la comunicació dins les organitzacions". Aquesta visió és relativament nova, ja que els primers estudis sobre aquest camp es van iniciar als anys setanta. Finalment, es pot entendre com un conjunt de tècniques i activitats per desenvolupar una estratègia que faciliti el flux dels missatges que s'intercanvien els membres de l'organització i els públics, com per exemple clients, inversors, proveïdors, mitjans de comunicació, empreses del mateix sector, associacions o el govern.

La comunicació organitzacional va dirigida a tots els seus públics. Soria (2008, p. 16), com molts altres autors, diferencia els públics d'una organització entre els públics interns i els externs. Dins el primer grup podem incloure tots els treballadors, independent de la jerarquia o contracte que tenen. Tots els treballadors tenen

¹ Informe anual de la profesión periodística, 2016

² Investigació realitzada per l'Associació de Directius de Comunicació DIRCOM d'Espanya, maig del 2010

necessitat d'informació, ja sigui sobre com han de fer la seva feina o sobre el funcionament de l'empresa.

Els públics externs estan formats per grups que busquen informació sobre l'organització, com per exemple, clients, proveïdors, bancs, agències governamentals, la competència... Excepte amb la competència, la companyia ha de complir amb la necessitat d'informació que demanen els públics externs. És important que la informació sigui oportuna, suficient i veraç. Com més i millor sigui la informació, millor serà la relació entre la companyia i els públics externs.

Soria (2008, p. 16) afegeix un tercer públic: els públics especials. Son aquells grups que tenen un interès especial pel seu bon funcionament. Alguns exemples que s'inclouen en aquest grup són, per exemple, els accionistes, les famílies dels treballadors i els sindicats. Aquestes persones tenen estan lligades d'alguna o altra manera a l'organització i l'estabilitat i bon funcionament d'aquesta repercuteix a la seva situació.

Els principals objectius que persegueix la comunicació organitzacional els explica Aljure (2015, p. 43):

- Ajudar a aconseguir els objectius de l'empresa.
- Incrementar la pertinència dels treballadors.
- Optimitzar processos.
- Incrementar els nivells d'innovació.
- Contribuir amb l'increment dels nivells de vendes.
- Millorar els nivells d'atenció al client.
- Consolidar la cultura organitzacional.
- Millorar la rendibilitat.
- Donar suport al desenvolupament de projectes.
- Incrementar la qualitat dels productes que ofereix l'empresa.

Per tant, la comunicació organitzacional és un àmbit molt complex dins les empreses. Costa (2011, p. 106) proposa tres àrees de la comunicació: la comunicació interna, la comunicació corporativa i la comunicació comercial o de màrqueting. Aquestes tres dimensions s'explicaran amb detall més endavant, en el segon apartat del treball.

El món empresarial es defineix per tenir uns objectius, tant de producció com de venda dels seus productes. Això, però, no significa que no pugui tenir una dimensió social i cultural. En canvi, s'utilitza el concepte institucional quan ens referim al conjunt de les entitats que no tenen un objectiu lucratiu, sinó que busquen la rendibilitat social i cultural. Dins aquest grup podem trobar, segons Cebrián (2012, p.22), ONG's, partits polítics fundacions, universitats, museus... Weil (1992, p. 25) creu que "la comunicació institucional ha estat definida durant molt temps per oposició a la comunicació comercial". Aquest mateix autor remarca que totes les definicions de comunicació institucional tenen en comú que no és un tipus de comunicació destinada a vendre un producte.

En resum, al parlar de comunicació organitzacional ens referim a una comunicació integrada, global i corporativa, és a dir, totes les activitats comunicatives produïdes per l'empresa, dirigides a tots els seus públics, tant interns com externs, amb la finalitat de crear una relació favorable amb ells i poder aconseguir els objectius planificats.

1.2. Funció estratègica de la comunicació organitzacional

Totes les empreses son percebudes pels seus públics interns i externs d'una certa manera, segons el que comuniquen. Cada empresa té un caràcter i el transmet a través de la visió, missió i valors que adopta l'empresa.

La visió és l'ideal de la companyia, la seva raó de ser. Sol ser una frase breu i inspiradora que normalment planteja un repte que es pugui aconseguir i sigui creïble. Podem considerar que la visió és la idea creativa, la part estratègica, és a dir, el que ha de fer diferent a l'empresa. És important que sigui part de la cultura empresarial i que tots els membres de l'empresa creguin ella perquè tingui sentit. Per això, és necessari que tothom la compregui fàcilment. De la visió se'n deriva la missió i els valors. Molts autors creuen la visió és la resposta de la pregunta ¿Què vull ser? o ¿Com ens agradaria que ens veiessin? (Ongallo, 2000, p. 112)

La missió de la companyia és la guia sobre la qual han de descansar totes les decisions de la companyia (G. Morrissey), és a dir, els fonaments de l'existència de l'empresa, les pautes de conducta, especificacions sobre la naturalesa de la companyia, la definició del segment de mercat que es vol servir, els beneficis que

s'ofereixen als clients... Per plantejar la missió cal respondre a tres preguntes: ¿Què fem?, ¿Per qui ho fem? i ¿Com ho fem?

Finalment, els valors són el conjunt de creences de la companyia, és a dir, les conviccions o la filosofia de la direcció i sorgeixen de l'estratègia empresarial. Mostren el comportament de l'organització respecte la innovació, la qualitat, el compromís amb el client... Tot i que son presents en totes les empreses poden ser acceptades per part de tots els treballadors de manera conscient o inconscient.

Entenem com estratègia de comunicació totes aquelles accions comunicatives que desenvolupa una empresa o institució per aconseguir els seus propòsits. Per aconseguir-ho cal definir les necessitats i àrees d'oportunitat detectades a l'empresa, els seus objectius, missatges claus i la logística. (Andrade, 2005, p. 49)

Per seguir l'estratègia de comunicació, l'empresa elabora el Pla de Comunicació, que és un document escrit que explica les activitats relacionades amb la comunicació que ha de seguir l'empresa per arribar a les metes que s'ha proposat. És una combinació dels objectius de la companyia, la missió i les estratègies.

Cebrián (2012, p. 32) destaca que el pla de comunicació ha de complir amb uns requisits bàsics, que son:

“Definir amb claredat els objectius generals i específics que es volen aconseguir, delimitar els camps sobre els que es vol actuar, perfilar els missatges que es pretenen transmetre, concretar el paper de cada una de les àrees comunicatives i persones que han d'intervenir i com ho han de fer (...) perquè totes contribueixin al resultat desitjat, establir la successió de temps i cronogrames i dissenyar un sistema d'avaluació del procés i els resultats”.

Soler (2008, p. 90) dona les característiques que han de tenir els objectius del pla de comunicació. En primer lloc, han de ser específics, és a dir, no poden centrar-se en actuacions generals, sinó que cal detallar què es vol aconseguir. En segon lloc, és millor que els objectius siguin quantificables, per poder fer millor les valoracions. En tercer lloc, cal que siguin uns objectius pactats amb tots els membres de l'empresa. I, finalment, han de ser realistes perquè realment es puguin complir.

1.3. El Director de Comunicació, el DIRCOM

La persona que elabora el Pla de Comunicació sol ser el Director de Comunicació, també anomenat DirCom, o el Departament de Comunicació, responsables de reflectir el caràcter de l'empresa o institució en la comunicació. A més, defineixen les estratègies adequades per als diferents públics de l'empresa i controla, dirigeix i planifica les activitats de comunicació de l'organització. En resum, són qui defineixen la política de comunicació. Actualment, el Departament de Comunicació també s'encarrega de la gestió dels elements intangibles, com per exemple la cultura empresarial, la reputació, la marca o la identitat.

Per tant, el departament encarregat de gestionar la comunicació hauria de ser, segons Morató (2011, p.146) “una funció directiva”, que s'hauria de gestionar des d'un nivell directiu màxim.

Morales (2008, p. 23) defineix la figura del DirCom de la següent manera:

“El responsable de coordinar i integrar totes les eines i/o tècniques de comunicació i de gestionar els intangibles, mitjançant el seguiment d'un pla estratègic de comunicació, dissenyat conforme les polítiques empresarials i ideat amb el propòsit de reforçar la imatge global de l'organització i d'enfortir la seva reputació, considerant les expectatives dels principals stakeholders.”

Madroñero (2008, p.35) apunta altres característiques que hauria de tenir un DirCom per desenvolupar correctament les seves tasques. Ha de ser un comunicador creatiu per explicar-se de la manera més adequada en cada situació i amb capacitat per innovar en escenaris nous. A més, hauria de tenir capacitats tecnològiques i ser flexible per adaptar-se als canvis. Un DirCom ha de ser un professional que tingui en compte la intel·ligència racional i emocional i, si és possible, saber com més llengües millor. També seria necessari que sàpiga desenvolupar-se correctament a qualsevol camp comunicatiu, ja sigui radiofònic, televisiu, audiovisual o periodístic. En resum ha de ser un “comunicador amb grans dosis de tecnologia (...) capaç de donar resultats que combinin la creativitat, la credibilitat i la sensibilitat”.

Morató (2011, p. 148) creu que una missió molt important del DirCom és identificar els missatges que s'intercanvien els públics estratègics de l'empresa. D'aquesta manera l'organització podrà adaptar els seus missatges segons l'opinió dels públics.

En resum, les funcions que ha de realitzar el director de comunicació son les següents (Morató, 2011, p. 105-151):

- Dissenyar la comunicació segons l'estratègia i la política de comunicació.
- Gestionar la comunicació de forma integral, és a dir, tenint en compte totes les dimensions de l'empresa i utilitzant les eines adequades en cada cas.
- Impulsar la imatge de l'organització segons la seva identitat.
- Difondre informació internament i externament.
- Donar serveis de comunicació a tota l'empresa.
- Gestionar les marques de la organització.
- Realitzar una anàlisi estratègica de la comunicació mitjançant auditories.

1.4. La divisió de la comunicació organitzacional

Costa (2011, p. 106) divideix la comunicació organitzacional en tres grans grups o àmbits. En primer lloc, la comunicació institucional. Aquest tipus de comunicació s'encarrega de les relacions corporatives i la imatge corporativa. En segon lloc, la comunicació organitzacional, que també es pot anomenar comunicació interna. És l'àmbit que interacciona amb els públics interns o, dit d'altra manera, els treballadors o col·laboradors de la institució. Finalment, la comunicació comercial o mercadològica és aquella que inclou la publicitat, el *branding* i la promoció comercial.

1.4.1. Comunicació institucional

Tot i la evident importància que té la comunicació insitucional, els autors estudien aquest concepte el defineixen de diferents maneres. Paul Capriotti (1999, p.1) l'anomena comunicació corporativa i la defineix com "la totalitat dels recursos de comunicació dels que disposa una organització per arribar efectivament als seus públics (...), és tot el que diu una empresa sobre ella mateixa". Altres autors, com Rodríguez (2008, p. 55) creuen que la comunicació corporativa és el canal per on es projecta la identitat corporativa a públics externs i interns.

Entenem com identitat corporativa totes les accions que defineixen què és la corporació i com es reconeguda per la resta. És un producte social perquè depèn de la percepció dels públics externs. (Marín, 1997, p. 212)

En aquest sentit, la comunicació té l'objectiu de connectar la identitat corporativa amb la imatge que vol donar. La imatge corporativa és el resultat de la identitat i la comunicació. No sempre es vol comunicar exactament com és una organització, sempre es ressaltaran els aspectes positius. Però és evident que com més semblant sigui la identitat amb el que es transmet, la imatge serà més creïble. El millor és que la imatge i la identitat siguin el més iguals possible. (Marín, 1997, p. 213-214)

1.4.2. Comunicació comercial

Podem definir la comunicació comercial com “el conjunt de senyals que emet una organització voluntàriament, és a dir, decideix què diu, quan ho diu, com i a qui amb la finalitat de crear una imatge favorable de l'empresa”. (Olives, 2014).

Paul Capriotti (2013, p. 84) planteja la comunicació comercial com:

“Tota la comunicació de marca i/o producte que l'organització realitza per arribar als consumidors actuals i potencials, així com aquells que influeixen en el procés de compra amb la finalitat d'aconseguir en aquests la preferència i decisió de compra dels productes o serveis de l'entitat i la fidelitat dels clients”.

La comunicació comercial inclou la comunicació publicitària, ja sigui en mitjans de comunicació de masses, com publicitat directa i podem considerar que es pot realitzar a través de diferents suports:

1. El producte en ell mateix, la comunicació realitzada a l'etiquetatge o l'embolcall, és a dir, el *packaging*.
2. La distribució del producte també comunica, ja sigui a través del transport, el punt de venda i els intermediaris.
3. La comunicació massiva: la publicitat a través dels mitjans de comunicació (premsa, televisió, cinema, ràdio...) o altres mitjans, com per exemple cartells publicitaris.

Aquest tipus d'informació té un objectiu clar: que els productes i serveis de l'organització siguin consumits. A més, té dos altres objectius: vol comunicar al públic una informació que desconeix i que la recordi i, en segon lloc, persuadir aquests públics i intentar que quedin convençuts d'una idea o producte.

1.4.3. Comunicació interna

La comunicació interna són totes aquelles activitats comunicatives que serveixen per crear i mantenir bones relacions entre els treballadors, implicant-los en la filosofia de l'empresa. Té com a finalitat incrementar la motivació i contribuir a assolir els objectius de l'organització. Es va començar a introduir als anys 70 i 80 a les empreses. Però no va ser fins a mitjans dels anys 90 que va passar a tenir unes funcions i departaments propis, ja que fins aleshores era una disciplina integrada a les seccions de Recursos Humans. (Cebrian, 2012, p. 83)

És important el caràcter de l'empresa a l'hora de desenvolupar la comunicació interna d'una empresa. Morales (2015, p. 106) destaca que l'empresa d'estar disposada a establir aquest tipus de comunicació:

“La Comunicació Interna ha d'estar emmarcada en una cultura de caràcter obert i participatiu que asseguri el desenvolupament coordinat dels quatre factors essencials que condicionen la implicació de les persones: (...) la formació, els sistemes de participació, la comunicació interna i el reconeixement”.

La comunicació interna, per ser eficient, ha d'englobar a tots els membres d'una empresa: directius, tècnics, encarregats, treballadors d'oficines i de fàbrica, propietaris, representants dels treballadors, sindicats i comitès d'empresa. Només d'aquesta manera es poden aconseguir els principis bàsics de la comunicació interna: la confiança i la lleialtat (Pinillos, 1996, p. 58)

Una de les principals funcions de la comunicació interna és optimitzar els recursos de l'empresa, fent que els projectes es realitzin amb més eficàcia i al menor cost possible. Per aconseguir-ho intenta crear un clima d'implicació i incrementar la motivació del personal i la productivitat. També explica als seus públics interns què fa la pròpia empresa.

Pinillos (1996, p. 58) destaca que la comunicació interna és cada vegada més important perquè s'està convertint en una marca de diferenciació entre les empreses ja que transmet "la seva cultura, la seva missió, els seus valors, els seus missatges, els seus objectius generals, les seves principals notícies i implica la plantilla en els aspectes essencials del negoci".

2. La comunicació interna

2.1. Objectius

Segons Andrade (2005, p. 23) l'objectiu principal de la comunicació organitzacional interna es basa en:

"Recolzar l'assoliment dels objectius institucionals, enfortint la identificació dels col·laboradors amb l'empresa, proporcionant-los informació rellevant, suficient i oportuna, reforçant la seva integració i generant en ells una imatge favorable de l'organització i dels seus productes i serveis".

Aquest objectiu presenta el "model de les cinc ís" (Andrade, 2005, p. 23- 29) que explica els objectius secundaris que s'inclouen en l'objectiu general: Identificació, Informació, Integració, Imatge i Investigació. Amb aquestes cinc fases s'avalua com està la comunicació a l'empresa, s'involucra als treballadors a aquesta reforçant la cultura corporativa i enviant missatges que arribin a tothom i intenta que els seus públics tinguin una visió favorable de l'empresa.

D'altra banda, Cappriotti (1999, p. 4) estableix que la comunicació interna ha de complir quatre objectius principals que serveixen de referència a altres objectius més específics. Aquests objectius concrets, dependran de la situació en que es trobi cada empresa.

1. A nivell relacional serveix per establir relacions fluides entre els treballadors i directius mitjançant els canals adequats a cada nivell.
2. A nivell operatiu facilita la circulació i l'intercanvi d'informació i permet un funcionalment més àgil i dinàmic i una millor coordinació entre les àrees de l'empresa.

3. A nivell de motivació ajuda a crear un bon clima de treball. Això provoca que millori la productivitat i la competitivitat de l'empresa.
4. A nivell d'actitud es busca crear una imatge favorable de l'empresa i obtenir l'acceptació per part dels treballadors dels valors i la filosofia de l'empresa.

Podem trobar moltes funcions de la comunicació interna però la seva missió principal es basa en enfortir la cultura corporativa, afavorir el desenvolupament de projectes empresarial i aconseguir que aquests processos siguin eficients. Si s'assoleix aquest objectiu el diàleg entre els treballadors és més fàcil i s'eviten els rumors i es preveuen els conflictes. (Morales, 2015, p. 103)

Segons Morales (2008, p. 53-54), la comunicació interna presenta tres funcions bàsiques. En primer lloc fa una funció informativa, ja que consisteix en donar informació als treballadors perquè estiguin motivats per fer la seva feina i perquè la facin correctament. En segon lloc, una funció explicativa que serveix perquè els membres de l'empresa puguin conèixer i identificar-se amb els objectius que es persegueixen col·lectivament. Així mateix, fa que tothom entengui perquè serveix la feina que està fent. Finalment, una funció interrogativa, ja que per fomentar la comunicació entre els departaments que componen l'empresa, és important poder fer preguntes per aclarir dubtes, permetre l'intercanvi i obrir el diàleg entre els treballadors.

2.2. Tipus de comunicació interna

2.2.1. La comunicació formal

La comunicació formal sol servir per donar als membres de l'empresa les informacions relacionades amb l'activitat laboral, com ara objectius, feines concretes o problemes que cal resoldre. (Marín, 1997, p. 174). Així mateix, les formes de comunicació formal són oficials en el sentit que estan organitzades per l'empresa i que es plantegen amb antelació. (Valdez, Abreu i Badii, 2008, p. 209)

Les relacions formals estan definides per dues necessitats bàsiques en una empresa: l'organització funcional i l'organització jeràrquica. (Morales, 2008, p. 57) L'organització funcional és conseqüència de la necessitat d'analitzar cada tasca o funció amb

l'objectiu d'aconseguir un funcionament òptim. És conegut com la divisió de la feina. L'organització jeràrquica es desprèn de l'organització funcional, ja que segons les tasques un treballador té més o menys responsabilitat. (Morales, 2008, p. 57)

A. La comunicació descendent

La forma més habitual de comunicació dins una empresa és la comunicació descendent. En aquest tipus de comunicació, els caps donen les ordres als treballadors. Segons Marín (1997, p. 176-177), "és la forma natural o espontània de transmetre informació en les organitzacions, fins al punt de que no és fàcil pensar en que podria no existir" perquè segueix la línia jeràrquica i perquè dona pautes sobre com s'ha de treballar. Tot i això, també pot informar sobre la mateixa empresa o sobre com els directors perceben la feina dels treballadors.

Morató (2011, p. 185) defineix la comunicació descendent com "el tipus de comunicació més bàsic i més usat. Els missatges parteixen de la direcció i es difonen a tots els empleats". Aquest autor destaca que amb aquesta comunicació s'enforteix la cultura de l'organització i es mantenen informats els treballadors. Així mateix, serveix per enviar ordres, donar informació relacionada amb la feina que s'ha de fer i, finalment, explicar les estratègies i objectius a tots els treballadors.

Tal com s'ha remarcat anteriorment, sempre és important que l'empresa es doni a conèixer tal com és i no com li agradaria ser. Aquest aspecte es pot veure clarament quan s'ha d'informar sobre males notícies. Si s'expliquen clarament és més fàcil que hi hagi un entorn on les bones notícies siguin més creïbles i on costi més que apareguin rumors.

Per tant, els objectius principals de la comunicació descendent són bàsicament dos: enfortir la cultura de l'organització i reduir l'aparició de rumors (Villafañe, 1992, p. 34). Complir aquests dos objectius permet assegurar confiança a dins l'empresa, afavorint la bona comunicació i que tothom conegui les finalitats de l'empresa. A més, permet que hi hagi més participació, agilitza els canals de transmissió d'informació i enforteix la jerarquia.

Ongallo (2000, p. 33) remarca que les informacions que es reben a través de la línia jeràrquica són més eficaces i prestigioses. Això comporta que tots els membres de

l'organització haurien de rebre les informacions més importants a través del seu superior perquè comporta uns avantatges: reafirma la influència del responsable, que transmetrà el missatge de la manera més adequada perquè coneix més als seus col·laboradors; el responsable intermedi és un recurs segur per obtenir informació i és una manera d'evitar canals d'informació secundaris.

Tot i que aquest tipus de comunicació és necessària per donar ordres i informació als treballadors, la comunicació descendent pot provocar problemes, especialment, si se'n genera en excés i no està seleccionada. Moltes empreses emeten masses missatges i saturen els canals de comunicació interna (Marín, 1997, p. 177). Però això no ha de servir per fer unes polítiques de comunicació mínimes, sinó que cal pensar "fins quan s'ha d'informar satisfer la demanda d'informació que existeix i mai pensar quin seria el mínim d'informació que es pot subministrar" (Ongallo, 2000, p. 33)

En altres empreses, els missatges són pocs clars i repetitius. Això provoca que els treballadors estiguin insegurs amb la seva feina i que sentin que els caps tenen poca confiança amb ells. Altres vegades es donen ordres contradictòries, que poden causar confusió (Marín, 1997, p. 177).

Altres autors, com per exemple Ongallo (2000, p. 81), hi veuen altres problemes. Aquest autor considera que hi ha quatre barreres que afecten al desenvolupament de la comunicació descendent:

1. L'estil de direcció, que afecta directament a la qualitat de la comunicació. Si els directius són impositius, la comunicació serà menys freqüent. En canvi, si els gerents de l'empresa són més oberts, faran més consultes als treballadors i hi haurà una comunicació més abundant, de més qualitat.
2. La incapacitat per transmetre missatges quan es necessiten habilitats comunicatives. Normalment es deu a una falta de formació als directius en matèria de comunicació.
3. La por a perdre influència perquè la informació és una font de poder i el poder es pot perdre si es comparteix. Però les empreses que no informen als treballadors, fan que aquests siguin més desconfiats amb els seus directius.

4. La estructura organitzativa pot ser un problema. Si és molt complexa o dispersa geogràficament fa que la comunicació descendent no flueixi tant fàcilment.

Alguns mitjans que utilitza la comunicació descendent són les revistes d'empresa, fulls informatius, fulletons i cartells, notícies, vídeos, etc.³

B. La comunicació ascendent

La comunicació ascendent és la que flueix des dels nivells més baixos de l'organització cap als directius. Ongallo (2000, p. 35) defineix aquest tipus de comunicació com la que sorgeix "quan un individu de l'organització transmet informació, idees, suggerències o queixes a una persona enquadrada en un nivell superior en la jerarquia".

Marín (1997, p.177- 178) assegura que aquest tipus de comunicació "sol tenir moltes dificultats, que la fan a la practica inexistente si no està clarament prevista". És a dir, els directius han de facilitar les eines perquè es produeixi, com per exemple bústies de suggerències. Les empreses que donen aquests instruments perquè sorgeixi la comunicació ascendent demostren un interès per conèixer què pensen els treballadors de l'empresa.

L'objectiu d'aquest tipus de comunicació, segons Morató (2011, p. 185), és aconseguir que els treballadors es sentin integrats en l'activitat i les metes de l'empresa. A més, habilitant canals de comunicació ascendent, s'aporten més idees i s'estimula el consens. A aquests avantatges, Ongallo (2000, p. 82-83) n'hi afegeix cinc més:

1. Revela a la direcció el grau de credibilitat i acceptació per part dels treballadors.
2. Estimula als treballadors a treballar i participar més.
3. Els treballadors tenen idees que milloren el funcionament de l'empresa.
4. Els directius veuen amb anterioritat els conflictes.
5. El treballador té més consciència de la seva feina.

Però la comunicació ascendent també presenta diferents problemes, com per exemple que els directors poden ser poc receptius als missatges crítics o que hi hagi poc canals

³ Els mitjans més utilitzat en comunicació interna s'ampliaran a l'apartat 2.4.2. Mitjans de comunicació interna

per on fer arribar els missatges. Ongallo (2000, p. 84) afegeix també que els directius han d'escoltar les queixes i suggerències però no poden actuar en funció d'aquesta informació. Igual que passa amb la comunicació descendent, hi ha unes barreres establertes segons les característiques de l'empresa:

1. L'estil de la direcció influeix de la mateixa manera que s'ha explicat en la comunicació descendent. En una empresa on els directius són impositius, la comunicació serà menys abundant. En canvi, si els responsables són oberts, faran més consultes als treballadors i hi haurà una comunicació més freqüent i de més qualitat.
2. Si l'estructura organitzativa compta amb molts esglaons, pot haver-hi una distorsió en els missatges.
3. Les diferències culturals fan que les comunicacions entre els treballadors siguin més complicades.
4. L'entorn laboral, els sindicats i la conflictivitat laboral generen opinions i tensions que poden complicar la comunicació entre treballadors i directius i, fins i tot, la poden arribar a bloquejar.

Aquest mateix autor destaca que el sorgiment de la comunicació ascendent es deu a tres raons diferents: raons econòmiques, psicològiques i de responsabilitat. Les raons econòmiques tenen a veure amb el bon funcionament de l'organització i totes les persones tenen informació que pot ajudar a la gestió de l'empresa. Els motius psicològics responen a un interès per part dels directius per saber les motivacions, aspiracions i preocupacions dels treballadors de l'empresa. Si els responsables saben les seves inquietuds els podran motivar apropiadament. Finalment, les raons de responsabilitat corresponen a un deure dels directius, que han de conèixer les necessitats dels seus col·laboradors especialment en l'àmbit professional, però en alguns casos també en l'àmbit personal.

Villafañe (1992, p. 52) destaca els objectius principals de la comunicació ascendent. En primer lloc, fa que tots els membres de l'empresa es sentin protagonistes dels objectius corporatius. En segon lloc, provoca que sorgeixin moltes més idees i

potencialitats ocultes. A més, afavoreix a la autoanàlisi i la reflexió i estimula el consens.

Els principals mitjans que la comunicació ascendent solen ser personals, com per exemple reunions, entrevistes o grups de treball. Tot i així també hi ha altres mitjans com enquestes, cartes al director o bústies de suggerències.

C. La comunicació horitzontal

La comunicació horitzontal és la que es produeix entre persones “considerades iguals dins la jerarquia de l'organització” (Marín, 1997, p. 175). Aquest tipus de comunicació ajuda a que hi hagi més coordinació per fer les feines i a compartir informació rellevant.

Segons Ongallo (2000, p. 85), és el tipus de comunicació que genera més problemes perquè desenvolupar-la demana una tècnica, una planificació i tres premisses: una comunicació ascendent i descendent fluida, objectiva i transparent; una formació apropiada sobre comunicació i dinàmiques de treball en grup i una voluntat per part dels directius de ser comunicadors i propiciar trobades, ja que en aquest tipus de comunicació cap de les parts té la obligació de tenir la iniciativa.

Aquest mateix autor assenyala tres factors que influeixen en la comunicació horitzontal. En primer lloc, l'estil de comunicació del superior. Si prefereix treballar amb tots els seus col·laboradors junts, serà més fàcil que hi hagi una bona comunicació i un millor clima de treball en equip. En canvi si hi parla individualment, els col·laboradors no tenen informació dels altres departaments i busquen aprovar els projectes o opcions que més favorables són per ells.

En segon lloc, el grau de diferenciació entre els departaments pot suposar un impediment a la comunicació. Cada departament veu l'empresa des d'una perspectiva diferent i això provoca diferències entre els treballadors.

Finalment, el grau de complexitat de l'estructura també influeix en el desenvolupament de la comunicació horitzontal. Com més complexa sigui, més difícil és la col·laboració. També és important per una bona comunicació que les funcions de cada treballador i departament estiguin definides clarament.

En canvi, altres autors com Morató (2011, p. 185) destaquen que aquest tipus de comunicació permet coordinar grups i persones de manera més efectiva, ja que “els individus es comuniquen de manera més oberta i efectiva entre els seus iguals de manera més oberta”. Creu que aquest tipus de comunicació permet coordinar tasques i que els treballadors comparteixin informació rellevant entre ells.

Villafañe (1998, p. 27) explica que l'objectiu principal de la comunicació horitzontal es basa en implicar a totes les persones per afavorir la comunicació d'individus entre els diferents departament, facilitar els intercanvis interdepartamentals, augmentar la participació en el projecte d'empresa i la cohesió interna, millorar el desenvolupament organitzatiu i agilitzar els processos de gestió. L'aspecte més estudiant d'aquest tipus de comunicació és la que es dona a nivells directius, ja que en aquesta part de l'organigrama empresarial la comunicació és molt important. Gairebé totes les funcions tenen una relació directa amb la comunicació. Normalment, els missatges transmesos horitzontalment “son principalment de naturalesa coordinadora” (Morales, 2008, pp 62). Perquè siguin efectius calen unes relacions interpersonals àgils i cooperatives entre els membres de l'organització, això els permetrà desenvolupar confiança i una comunicació eficaç.

Les reunions i trobades entre departaments faciliten el diàleg i el contrast d'opinions. Són els mitjans més utilitzats en la comunicació horitzontal, juntament amb comunicats i informes.

2.2.2. La comunicació informal

La comunicació informal, en canvi, està basada en relacions que no tenen a veure amb la jerarquia de l'organització. Morató (2011, p.184), citant a Morales, la defineix com “aquella que fa servir canals no planificats per l'organització (...) i que sorgeix a partir de les relacions que tenen lloc entre els membres de l'organització”. Afegeix que “la informació es crea de manera espontània i no controlada”.

L'aparició d'aquest tipus de comunicació comporta aspectes positius, ja que disminueix la monotonia i és un factor d'integració. També fa que hi hagi un factor emotiu d'integració a l'empresa. Pot facilitar les comunicacions perquè crea altres vies

de comunicació diferents de les establertes però també pot provocar que hi hagi un descontrol de la informació i que es creïn rumors. (Marín, 1997, 185).

Moret i Arcila (2011, p. 11) diferencien entre les visions positives i negatives que es desprenen de la comunicació informal. Negativament, és considerada una comunicació no formalitzada, que no s'inclou en els plans que realitza l'empresa per aconseguir els objectius que es proposa. En canvi, hi ha una visió més positiva que la defineixen com:

“Aquella que està fundada en relacions espontànies de simpatia que donen lloc a una interrelació personal, de naturalesa afectiva i duradora. (...) Sorgeix d'unes relacions psicològiques i socials no previstes, sense objectius gaire definits, amb una estructura elemental que s'aprecien normes de conducta i situacions de poder de les que no hi ha una plena consciència global.” (Moret i Arcila, 2011, p. 11)

A la pràctica, però, les organitzacions formals pures no existeixen. Totes les empreses són el resultat de la unió d'unes relacions formals i unes relacions informals, és a dir, la direcció planeja unes relacions formals que es veuen afectades per les relacions informals. Aquestes, com ja s'ha mencionat, sorgeixen en base d'interaccions afectives, és a dir, de sentiments entre treballadors.

Marín (1997, p. 186) assegura que totes les relacions que no estan previstes per l'empresa poden considerar-se com informals. L'autor es basa en dues situacions que provoquen el sorgiment de les relacions informals. En primer lloc, es poden crear al voltant de les relacions formals, de manera que les relacions de feina s'amplien i deixen el caràcter formal per un de més informal. L'altra situació que pot fer aparèixer les relacions informals és quan les relacions formals són molt limitades. Això dona lloc a que els treballadors busquin sortir de la monotonia amb bromes o comentaris més informals.

És habitual i gairebé impossible que a una empresa no hi hagi rumors. Els rumors, segons Valdez, Abreu i Badii (2008, p. 211), “tradueixen els missatges formals de l'administració al llenguatge dels treballadors i transmeten informació que el sistema formal no menciona”. Es pot parlar sobre diferents temes, com ara salaris, ascensos

o errors, però el més important és que poden destrossar la confiança dels treballadors en la companyia. Per tant, cal gestionar la comunicació interna.

Els rumors son molt poderosos a la vida organitzativa perquè la informació difosa a través dels rumors s'escampa molt ràpidament. Normalment, sorgeixen quan hi ha incertesa o quan els canals formals no aporten prou informació per satisfer les necessitats d'informació sobre l'empresa dels treballadors. Valdez, Abreu i Badii (2008, p. 211)

Moret i Arcila (2011, p. 17), mencionant a Restrepo y Rubio (1992), expliquen que els rumors han de tenir deu característiques, cinc fan referencia al procés de creació i propagació del rumor i cinc sobre com ha de ser el discurs.

Proceso	Característica	Discurso	Característica
Colectividad	Se da entre muchas personas	Oralidad	Es a través de la voz como se realiza
Red	Se da de manera trasversal y múltiple	Anonimato	Lo que se dice no tiene autor definido
Espontaneidad	Se genera de forma natural, propia de la condición humana	Relato	Son "historias" sobre personas o acontecimientos
Velocidad	Hace sus recorridos de forma rápida	Mediación	Ocupa un lugar intermedio e indefinido
Cotidianidad	Hace parte de los acontecimientos diarios	Marginalidad	No hace parte de los discursos oficiales

Fuente: Restrepo y Rubio (1992: 188-189).

Restrepo i Rubio destaquen característiques que també apunten altres autors, com per exemple la velocitat que es transmet la informació del rumor o la col·lectivitat, ja que moltes persones participen a escoltar o difondre'l. Tot i això, també defineixen altres característiques que no apareixen de forma tant clara en altres estudis. Per exemple la mediació, ja que Restrepo i Rubio indiquen que el discurs d'un rumor "ocupa un lloc entremig o indefinit".

Marín (1997, p. 187) els defineix com "informació vaga i confusa, procedent de fonts no clarament identificades, que corre a través dels canals informals, donant lloc a un coneixement generalitzat sobre temes que afecten a l'organització". Assumeix que

esbrinar la procedència d'un rumor és molt complicat, normalment prové de persones que tenen posicions claus en l'organització informal, els líders informals.

Els líders informals son persones que no tenen cap càrrec de responsabilitat, no prenen decisions. Tot i això, destaquen en l'organigrama informal i per aquesta raó tenen un gran poder dins l'empresa: tenen la capacitat d'influir i dirigir als altres i són persones que es fan respectar. Els líders informals han existit sempre i no només dins les empreses, també en grups d'amics o famílies. (Llòria, 2012)

A part de tenir influència sobre els treballadors també en tenen sobre els líders formals de l'empresa, ja que els tenen en compte a l'hora de prendre decisions. Als líders informals els interessa tenir bones relacions amb tots els nivells de l'empresa, però especialment amb la direcció. D'altra banda, la direcció també es pot aprofitar d'aquests líders per difondre informació formals que requereixi una ajuda dels canals informals. (Moret i Arcila, 2011, p. 15)

Tot i això, algunes vegades els líders formals i informals poden tenir diferents visions de l'empresa o caràcters poc compatibles. Això pot fer que no hi hagi una bona relació i que afecti a l'empresa de manera negativa. A més, alguns actors veuen en els líders informals una personalitat maquiavèlica, un desig de poder i reconeixement dins l'empresa, que volen aconseguir convertint-se en una referència per els treballadors a través de la difusió d'informació rellevant. (Moret i Arcila, 2011, p. 16)

Algunes vegades, la diferencia entre formal i informal està associada als canals que s'utilitzen per intercanviar missatges. En aquest sentit, els mitjans impresos es relacionen amb la comunicació formal. En canvi, les converses "cara a cara" tenen a veure amb l'intercanvi d'informació informal, ja que permet mostrar-se més natural.

Segons un estudi de Etayo i Preciado⁴, els directius relacionen la comunicació formal amb els missatges relacionats amb informació que es tracta per primera vegada o que son complexos. Aquests temes es tracten de manera formal per demostrar la importància que tenen. El to informal, en canvi, és més usat per fer seguiments de temes que tothom coneix.

⁴ La comunicación directiva interna en las agencias de publicidad españolas, 2007

2.3. La gestió de la comunicació interna

Tal com s'ha explicat anteriorment, el Departament de Comunicació d'una empresa és l'encarregat de gestionar tota la comunicació d'aquesta. Podem definir quatre funcions bàsiques del Departament de Comunicació (Madroñero, 2008, p.14). En primer lloc, desenvolupa funcions sobre la comunicació de màrqueting, és a dir, dissenya l'estratègia i política de màrqueting segons les línies generals de l'empresa. Son accions orientades als públics externs de l'empresa.

En segon lloc, realitza gestions relacionades amb la comunicació institucional, com per exemple els intangibles de l'empresa (marca, identitat, imatge, reputació...) o les estratègies adequades de comunicació institucional. Igual que la comunicació de màrqueting, treballa encarat als públics externs de la companyia.

Una altra de les tasques del Departament de Comunicació d'una empresa és la relació amb els mitjans de comunicació. Els treballadors d'aquest departament es dediquen a proporcionar informació als mitjans i captar la informació interessant que publiquen sobre l'empresa per exposar-la als directius d'aquesta. A més, també difonen informació a través dels mitjans de l'empresa.

Finalment, el Departament de Comunicació també realitza totes les tasques relacionades amb la comunicació interna, és a dir, definir la política de comunicació interna i dissenyar les estratègies adequades d'acord amb la política global de l'empresa. És la part del departament que s'encarrega de treballar pels públics interns de la companyia. A les grans organitzacions es crea un departament específic que treballa la comunicació interna: el Departament de Comunicació Interna.

Algunes empreses gestionen la comunicació interna a través del departament de Recursos Humans, ja que les seves funcions es basen en estar en contacte permanent amb el personal de l'empresa. Tot i això, Guazzotti, assegura a la revista *Imagen y Comunicación*⁵ que la comunicació interna té com objectiu transmetre la importància que té cada treballador a l'empresa i explicar la missió, visió i valors d'aquesta, mentre Recursos Humans s'ha de dedicar al desenvolupament dels treballadors.

⁵ Imagen y Comunicación, 21ena edició, setembre de 2011, pàgina 20.

Així mateix, Guazzotti assegura que la relació entre aquests dos departament es basa en cinc punts:

1. Intenten que els treballadors tinguin una relació emocional amb l'empresa.
2. Asseguren que tota l'empresa estigui informada i conegui l'estratègia empresarial.
3. Construeixen una bona reputació dins l'empresa, fent que els treballadors siguin els que expliquin com és l'empresa i quins valors té.
4. Faciliten els canvis, mantenint els públics informats dels esdeveniments i responent els dubtes, queixes...
5. Distribueixen exemples de bones pràctiques perquè siguin repetides dins l'empresa.

Ongallo (2000, p. 219) destaca que els departaments de comunicació interna solen apareixen quan els directius no poden o no volen tenir contacte directe amb tots els membres de l'empresa, normalment a causa de la mida d'aquesta. Per tant, crear o no aquest departament és una decisió de l'alta direcció. Tot i això, si es forma aquest departament fa que hi hagi més accions, mètodes i eines de comunicació interna, fent que provoquen un millor funcionament de l'empresa.

L'autor també exposa quins son els objectius que normalment ha d'assolir el Departament de Comunicació:

- Sensibilitzar a tots els treballadors sobre els valors comuns de l'empresa
- Ajudar a que l'ambient de treball sigui motivador i eficaç
- Reduir les barreres comunicatives entre els treballadors de l'empresa
- Millorar la imatge de l'empresa davant els treballadors
- Implicar els membres de l'empresa en els objectius comuns
- Promocionar serveis i productes

2.3.1. Professional responsable de la comunicació interna

Andrade (2005, p. 44) destaca sis funcions bàsiques sobre la figura del director de comunicació interna. En primer lloc, ha d'ajudar a l'assoliment dels objectius

empresarials, per tant, ha de conèixer l'organització i els seus propòsits per contribuir de la manera necessària. En segon lloc, cal que la seva feina es basi en la investigació, és a dir, no es pot basar en suposicions i cal que faci investigació per conèixer les necessitats reals. Ha de conèixer bé l'organització i els *stakeholders*, les seves característiques, necessitats, objectius... En tercer lloc, ha de tenir una estratègia: el comunicador ha de tenir clar els objectius que persegueix, com els vol dur a terme i quin serà la manera d'avaluar si s'han assolit o no. És important que ho tingui clar, ja que és qui ho ha de transmetre a tots els membres de l'organització. La quarta funció és facilitar, donar suport i promoure una comunicació eficient dins l'empresa, és a dir, ha d'intentar que tots els membres assumeixi les seves responsabilitats, especialment en termes comunicatius. En cinquè lloc, ha de vigilar que els missatges que arriben als treballadors a través dels diferents mitjans siguin coherents. També controlar que entre els missatges interns i externs de l'empresa també hi hagi aquesta coherència. Finalment, cal que utilitzi tots els mitjans dels quals disposa l'empresa per comunicar-se i és important que recordi que tot comunica: les instal·lacions, normes, uniformes, etc.

Madroñero (2008, p. 17) destaca que la principal tasca que té un responsable de comunicació és desenvolupar els mitjans de comunicació interns de l'empresa, com per exemple el manual d'acollida o la revista. Cal que els difongui pels canals apropiat i faci avaluacions per saber si funcionen.

El responsable de comunicació interna també ha de ser capaç d'elaborar un pla de comunicació que proposi solucions als problemes de comunicació, tant estructurals com conjecturals, de tota l'empresa. Però també ha de tenir capacitat de planificar, per comunicar-se en temps de crisis, ha de tenir coneixement sobre tecnologies, saber implementar sistemes de qualitat i gestionar la comunicació ascendent, descendent i horitzontal. (Ongallo, 2000, p. 221).

En resum, un director de comunicació interna ha de prestar atenció al que passa a l'empresa i tenir capacitat per adaptar-se a les necessitats comunicatives, utilitzant tècniques i eines diferents en cada situació. Una altra de les seves tasques també és millorar les relacions entre totes les àrees de l'organització.

2.4. Eines i mitjans de comunicació interna

2.4.1. Eines de comunicació interna

Segons Morales (2015, p. 104-107), hi ha tres eines bàsiques per la gestió de la comunicació interna: el Pla de Comunicació Interna, el Manual de Cultura Corporativa i el Manual d'acollida del nou treballador.

A. Pla de Comunicació

El Pla de Comunicació Interna és un document que “estableix objectius, estratègies, públics objectius, eixos de comunicació i missatges, pla d'accions i definició dels mitjans més apropiats, pressupostos i termini per aconseguir-los”. (Morales, 2015, p. 104).

Ongallo (2000, p. 212) defineix els objectius del Pla de Comunicació Interna: serveix per potenciar i ordenar el flux de comunicació d'informació de tots els canals: ascendents, descendents i horitzontals; s'utilitza per sensibilitzar als membres de l'empresa sobre la importància de les eines de comunicació i, finalment, és un instrument de suport per difondre les activitats de l'organització.

El Pla de Comunicació Interna serveix per diagnosticar els problemes de la comunicació interna en un moment determinat i proposar accions per solucionar-los. Per fer-ho cal establir els públics interns de l'organització. D'aquesta manera es definiran estratègies i missatges concrets. Cal que el Pla es faci de manera controlada i informant als treballadors. (Morales, 2015, p. 104)

La principal intenció del Pla de Comunicació Interna, com ja s'ha explicat, és transmetre els objectius i valors de l'organització. Per això, a l'hora de crear-lo, és important tenir en compte que: (Ongallo, 2000, p. 213):

1. La direcció de l'empresa ha d'estar compromesa amb la necessitat d'una política de comunicació
2. Cal identificar els interlocutors. El client és la alta direcció de l'empresa i els treballadors, la audiència. Però per la companyia, la clientela està constituïda per l'alta direcció i els treballadors.

3. La política de comunicació ha d'incloure a tota l'empresa, és bàsic que hi hagi una estratègia de comunicació consensuada amb els treballadors i col·laboradors.
4. Cal una coherència entre el que es diu i el que es fa, perquè si els valors que es transmeten no s'apliquen, la comunicació amb els treballadors no servirà.
5. Per informar, és millor seguir la línia jeràrquica.
6. La atenció que es donen als mitjans de comunicació, ja que és important que els missatges estiguin treballats i que es difonguin a través d'un suport adequat.
7. Els canals de comunicació poden ser múltiples, però és recomanable tenir en compte la comunicació personal "cara a cara".

Sempre s'ha d'establir una estratègia comunicativa, cal tenir en compte a qui s'assigna la responsabilitat, definir la política de comunicació i identificar els destinataris. També és necessari dissenyar els canals i eines de comunicació i fixar objectius anuals per fer un seguiment i una avaluació del pla. (Ongallo, 2000, p. 213)

Dins el Pla de Comunicació Interna es sol elaborar el Manual de Comunicació Interna, que es crea després de fer una auditoria per conèixer la situació de l'empresa en matèria de comunicació. L'objectiu és, segons Ongallo (2000, p. 218):

"Crear una xarxa formal de comunicació que garanteixi que la informació arriba a temps i en forma a tota l'organització. Es tracta de crear uns canals de comunicació que tinguin la obligació d'informar als individus de manera directa i la necessitat de potenciar la comunicació entre tots els membres".

Cal destacar que el Pla de Comunicació és una eina de gestió integral. Per tant, cal que tingui en compte totes les dimensions de la comunicació i de l'empresa. (Morató, 2011, p. 137)

B. Manual de Cultura Corporativa

El Manual de Cultura Corporativa és un document que recull la història, la ideologia, les normes, creences i valors compartits d'una organització ja que la comunicació interna també serveix per enfortir la cultura corporativa de les empreses. (Morales, 2015, p. 105)

Morales (2015, p. 106) destaca que el Manual de Cultura Corporativa ha de recollir els aspectes que defineixen a l'empresa per tal que siguin coneguts per tots els membres. Segons l'autora ha d'incloure:

- La missió, visió i valors de l'empresa, així com la seva definició.
- Les dates més importants, de manera que hi hagi un petit repàs històric de la companyia
- Els models d'actuació associats als valors
- Com s'ha d'aplicar la identitat corporativa de manera externa
- Les polítiques de foment de la participació dels treballadors en les activitats internes
- Els processos de comunicació interna perquè flueixi la informació
- La identificació dels canals per intercanviar la informació i opinions.
- Consells per millorar la comunicació.

C. Manual d'acollida del nou col·laborador

El Manual d'acollida del nou col·laborador té l'objectiu de facilitar la integració de nous treballadors a l'empresa. Ha de donar una visió general de quines tasques farà i en quin context treballarà. (Ongallo, 2000, p. 170)

Morales (2015, p. 107) explica què ha d'incloure el Manual d'acollida del nou col·laborador perquè sigui eficaç:

“Conté la missió, els valors, la història, cultura corporativa, àrees de negoci, òrgans de govern, departaments, organigrama de funcions i el reglament general de la companyia, que determina quines accions estan permeses en l'organització i quines no. Permet establir normes (...) per canalitzar totes les accions cap al mateix objectiu. Faciliten una adequada implementació de la imatge corporativa.”

Així mateix, l'autora afirma que estableixen els processos que s'han de seguir quan hi ha un treballador nou a l'empresa, com per exemple com han de ser les jornades de benvinguda.

2.4.2. Mitjans bàsics de comunicació interna

Els mitjans són molt importants perquè els missatges arribin correctament als seus destinataris. cal tenir en compte, però, que són la última part del procés de comunicació. A vegades, els comunicadors pensen primer amb els mitjans i després en què explicaran. Això provoca que algunes empreses tinguin mitjans molt bons però amb missatges pobres. (Andrade, 2005, p. 57)

Els suports per on es transmeten els missatges poden estar classificats de diferents formes. Andrade (2005, p. 57- 58), divideix els canals de transmissió de missatges segons si hi ha un contacte directe o mediatitzat entre l'emissor i el receptor. Els mitjans institucionals són aquells en els que emissor i receptor, no estan cara a cara, com per exemple quan s'envia un missatge a través de la Intranet de l'empresa o una revista. En canvi, en els mitjans interpersonals, hi ha un contacte directe. És el cas de les reunions, les entrevistes o les jornades de portes obertes.

Altres autors, com per exemple Ongallo (2000, p. 200) divideixen els mitjans segons si son una forma de comunicació descendent, com ara el tauler d'anuncis, ascendent, una bústia de suggerències, o horitzontal. com per exemple les reunions.

A. Revista interna

La revista interna és un dels suports és utilitzats per gestionar la comunicació interna. Ongallo (2000, p. 166) inclou aquest mitjà en les formes de comunicació descendent i la defineix com "l'òrgan de difusió als membres de l'organització de notícies, esdeveniments i tot tipus d'informació que té a veure amb aquesta". Morales (2015, p. 108), en canvi, considera que és un mitja horitzontal, ja que "facilita la confluència de la informació de les diferents àrees de l'empresa". La participació dels treballadors és important perquè la revista tracti temes que els semblin interessants, com ara seguretat, prevenció d'accidents o innovació.

La revista ha d'explicar a tots els membres de l'organització la política i les activitats que fa, també ha de fer que es sentin part de l'empresa i crear un ambient on els canvis siguin acceptats. Pel que fa a l'estil ha de ser fàcil de llegir, tenir credibilitat i estar en harmonia amb l'estratègia de l'empresa.

Ongallo (2000, p. 167), citant a Barranco, explica els apartats més comuns que es solen incloure en una revista d'empresa.

1. Una secció de cartes al director oberta a les crítiques, opinions i suggerències dels treballadors i membres de l'empresa.
2. Una secció amb notícies d'actualitat, novetats sobre l'empresa com ara inauguracions, nomenaments, nous contractes...
3. Un apartat sobre relacions laborals, on es dona informació sobre serveis mèdics, normativa laboral, política de promocions, la mútua de l'empresa...
4. Una secció lliure, on es puguin incloure altres qüestions d'interès com ara actualitat nacional o internacional, ofertes, permutes entre treballadors...

B. Bústies de suggerències

Les bústies de suggerències permeten a tots els membres de l'empresa expressar-se per donar les seves opinions, suggerències, propostes, innovacions, idees... (Morales, 2015, p. 109). Cal destacar que algunes empreses han digitalitzat aquesta eina a través del correu electrònic. Podem establir quatre funcions bàsiques (Ongallo, 2000, p. 176):

1. Millorar el clima de treball a través de la col·laboració dels membres de l'empresa
2. Convèncer als treballadors de la necessitat de fer crítiques constructives
3. recollir idees noves per millorar la productivitat
4. Facilitar la comunicació i el flux d'informació.

C. Notes informatives

Les notes informatives es difonen per departaments segons les línies jeràrquiques, algunes vegades utilitzant el correu electrònic. Per tant, és una forma de comunicació descendent. La finalitat és informar sobre resultats, èxits o canvis de l'empresa, de manera que han de ser curtes i dinàmiques. És molt important que les notes informatives estiguin ben redactades, ja que solen tractar temes importants com per exemple sobre els salaris. (Morales, 2015, p. 109)

Quan les notes informatives són molt breus s'anomenen *flash*. Aquest tipus de notes s'utilitzen, normalment, per informar urgentment d'un canvi en una decisió ja

comunicada. La principal característica és la rapidesa, ja que en poc temps arriba a tots els membres que han de rebre-la. Tot i això té alguns inconvenients com per exemple que no es poden donar gaires explicacions a causa de la brevetat i que s'ha de considerar un complement d'altres mitjans. (Ongallo, 2000, p. 172)

D. Taulers d'anuncis

Una altra mitjà de comunicació per difondre informació dins les empreses són els taulers d'anuncis són una eina molt útil, però cal tenir en compte on s'ubiquen. És important que es situïn a un lloc de transit i que la informació estigui actualitzada sobre les notícies o esdeveniments que s'hi publiquen. (Morales, 2015, p. 108)

És important que els treballadors tinguin l'hàbit de mirar-lo perquè pot ser una bona eina per comunicar informacions importants o urgents. (Ongallo, 2000, p. 173)

A cada organització pot haver-hi més d'un tauler distribuïts per àrea, per departament o en alguns zona de pas per tots els treballadors. És important que es situïn a un lloc on obstaculitzin el pas de la gent que passa. A més, també es recomana utilitzar una mida de lletra visible perquè es llegeixi bé, agrupar les notícies per temes i posar les més importants l'altura dels ulls i utilitzar papers de colors diferents. (Ongallo, 2000, p. 174)

E. Enquestes

Les enquestes serveixen per saber quina percepció tenen els col·laboradors sobre l'organització. En les enquestes es faran preguntes sobre les condicions laborals, la política de personal o els directius. Perquè siguin eficients sempre s'han de fer anònimament. A més, cal que les preguntes siguin concretes i clares i que l'objectiu de l'enquesta quedi ben definit als treballadors. (Ongallo, 2000, p. 180)

Les enquestes són necessàries i molt útils per la direcció perquè poden saber què pensen el que opinen els treballadors sobre la seva gestió. Amb les respostes que n'extreuen tenen informació de primera mà i poden saber què aprofiten els treballadors i què no. Tot i això, és important que es traslladin els resultats als membres de l'empresa que han fet l'enquesta, ja que sinó, en properes enquestes pot ser que no hi participin. Per tant, és necessari un retorn de la informació en forma de resum. (Ongallo, 2000, p. 180)

F. Entrevistes

Les entrevistes són definides per Ongallo (2000, p.175) com “trobades premeditades entre dos individus de l'organització sol·licitades generalment per el de major responsabilitat jeràrquica”. Les entrevistes tenen com objectiu obtenir informació, aclarir conceptes i dubtes sobre aquesta informació. Per el directiu que les realitza poden suposar un molt bo mitjà d'informació, sempre que es faci amb les condicions necessàries. L'autor, les considera un mitjà de comunicació ascendent.

Segons l'objectiu que tingui, podem considerar quatre grans tipus d'entrevista (Chevalier, 1991):

1. Una entrevista pot servir perquè el superior jeràrquic doni ordres i transmeti plans de treball concrets al treballador
2. En les entrevistes d'ajuda, els superiors aclareixen aspectes quotidians o donen eines als treballadors per millorar la seva feina.
3. Quan el superior transmet normes, decisions o projectes, ho pot fer a través d'una entrevista informativa, en la qual dona tot tipus d'informació pel coneixement del treballador.
4. Una entrevista també es pot fer per intercanviar opinions sobre temes rellevants de l'empresa. En aquest tipus d'entrevista, l'entrevista d'intercanvi, hi ha un enriquiment dels dos participants.

És important saber com i quan fer una entrevista. A més, sempre ha de tenir un propòsit concret, no pot fer-se “perquè sí”. És millor si el col·laborador coneix el motiu de l'entrevista abans que es faci, i no en el moment que comença.

G. Intranet

Podem definir la Intranet com “un sistema de comunicació interactiu mitjançant el qual diferents ordinadors (de la mateixa organització) estan units per mitjà d'un servidor amb el fi de compartir recursos o informacions”. (Carrillo, Castillo, Gómez, 2006, p. 41).

Morató (2011, p.183) destaca que aquest sistema és “molt potent per difondre informació i per emmagatzemar i compartir coneixement”. La Intranet s'utilitza per realitzar les feines habituals d'una empresa o organització però de manera més ràpida

i eficient. A més, serveix també per informar als públics sobre informació corporativa i notícies.

Jean-Paul Lafrance (2001, p.26-28) considera que implementar un sistema d'Intranet a una empresa comporta quatre principals característiques. En primer lloc, la informació circula més ràpidament i tothom disposa de la informació alhora. A més, no hi ha redundàncies però es pot transmetre més feina i hi ha menys contacte humà. En segon lloc, millora la productivitat i fa que l'empresa sigui més eficaç perquè permet que tothom accedeixi als mateixos documents actualitzats. En tercer lloc, treballadors tenen accés a la feina que fan altres companys i poden comentar-ho. Però els treballadors tenen accés a la intranet es pot fer també des de casa i això pot provocar que els facin treballar quan no tocaria. Finalment, la Intranet pot influir sobre l'estructura de l'empresa. Alguns grups poden treballar conjuntament encara que facin feines diferents. Fomenta la descentralització i el repartiment de poder i responsabilitat.

H. Correus electrònics

Tal com ja s'ha mencionat, els correus electrònics son una eina, també apareguda gracies a les noves tecnologies, utilitzada cada vegada més a les empreses per transmetre informació interna. Un avantatge és que poden incloure documents adjunts i la immediatesa en el procés de transmissió. Tot i això, Ongallo (2000, p. 188) senyala tres observacions a l'ús dels *e-mails*:

1. Si els servidors de l'empresa estan saturats, pot haver-hi un col·lapse a l'hora d'enviar o rebre correus electrònics. Això pot provocar que no arribin al destinatari o que arribin tard.
2. Algunes empreses controlen els missatges que s'envien i, si hi ha contingut inapropiat o no relacionat amb la feina, el treballadors que ha enviat el missatge rep un avís i el missatge queda bloquejat.
3. Si en una empresa s'envien molts correus, és possible que hi hagi una saturació i que no es llegeixin amb atenció.

I. Reunions i trobades

Les reunions poden ser definides com “trobades que es realitzen a un lloc determinat, on dos o més membres de l’empresa es comuniquen amb un objectiu determinat, que pot ser implícit o explícit”. (Ongallo, 2000, p.181). En les reunions es solen tractar temes que tenen relació amb la vida organitzativa de l’entitat, com ara funcionament, anuncis de canvis, de noves tècniques o productes, resultats obtinguts... Per tant, sempre han de tenir un objectiu previ i s’ha d’elaborar una ordre del dia amb els temes que es tractaran perquè els treballadors convocats sàpiguen de què es parlarà. Així mateix, és millor només citar aquells que tinguin un interès clar en el tema. Cal cuidar la forma en què s’expliquen els fets i donar un resum per escrit als treballadors convocats, sobretot si han de comunicar-ho a altres treballadors.

És normal que hi hagi discussions durant les reunions però sempre cal un director perquè no es desviï del tema i perquè les discussions no pugin de to o passin a tractar qüestions personals. Els directors també han de procurar que tothom tingui un temps de paraula semblant, és a dir, que la reunió no es vegi monopolitzada per una o dues persones. (Ongallo, 2000, p. 181)

Algunes empreses, per fer que les reunions siguin amenes, organitzen esmorzars amb els superiors. Són reunions que volen tenir un caràcter més informal i que fan que pugui establir-se un contacte més proper entre els caps i els treballadors. (Morales, 2015, p. 109).

Altres ocasions que permeten que els treballadors de l’empresa comentin temes de manera més distesa són les festes o celebracions que organitza l’empresa. Normalment, s’aprofiten èpoques com el Nadal o dates assenyalades com per exemple l’aniversari de l’empresa. (Morales, 2015, p. 109)

Algunes empreses, tot i que cada vegada menys, dediquen un dia a fer jornades de portes obertes per les famílies dels treballadors perquè coneguin el lloc on treballa el seu familiar i la resta de l’empresa. (Morales, 2015, p. 110). Es sol fer a les grans companyies i, a part de presentar l’empresa a les famílies, serveix perquè els treballadors organitzin en equip la visita i es reforci la cohesió entre el personal. Durant

la jornada cal cuidar la presentació per donar una bona imatge. (Ongallo, 2000, p. 181-182)

3. Prevenció de crisis a les empreses

Andrade (2005, p. 217) defineix una crisis com:

“Una situació que amenaça els objectius de l’organització, altera la relació existent entre aquesta i els seus públics i demana una intervenció extraordinària dels responsables de comunicació. (...) Pot afectar tant als membres com a persones i organitzacions externes.”

L’autor afirma que les crisis són sempre situacions negatives i que, cal que siguin gestionades correctament. Sinó poden donar lloc a problemes molt més greus o, fins i tot, “catàstrofes”.

Segons Pauchant i Mitroff (1992, p. 12-13), citats per Saura (2005, p. 25) podem diferenciar els conflictes que sorgeixen en una organització entre crisis, incidents, accidents i conflictes. Un incident seria l’error d’un component, una unitat o un subsistema. La part que falla és reparada però el sistema general no es veu afectat. Un accident, un problema que afecta al sistema en conjunt, ja sigui tota una fàbrica, una organització o indústria. Un conflicte sorgeix quan l’estructura simbòlica de l’empresa es veu afectada però no els seus principis bàsics. Finalment, com a crisis entenem un problema que afecta al total del sistema i amenaça la seva existència. Sempre hi ha dues característiques bàsiques d’una crisis: tot el sistema es veu afectat i tots els membres es defensen.

3.1. Gestió de crisis

Issues management és un concepte definit per W. Howard Chase a l’any 1976. Aquest autor, segons Saura (2005, p. 26) va ser el primer de crear un model de gestió de problemes que consisteix en cinc passos: identificació del problema, opcions de canvi estratègic del problema, programació d’accions i avaluació dels resultats.

González (1998, p. 120) defineix el terme gestió de conflictes (*issues management*) com “una tècnica de previsió que té com a missió detectar assumptes que poden

convertir-se en crisis i influenciar l'evolució d'aquests amb la finalitat d'evitar els efectes negatius sobre l'organització". Aquesta definició, segons Enrique (2007, p. 137) es basa en la idea que tenir els possibles conflictes controlats fa que les possibilitats que esdevingui crisis i sigui greu siguin menors.

Podem diferenciar entre els conceptes *planificació estratègica* i *gestió de conflictes potencials*. Gonzalez (1998, p. 114-115) explica que la planificació estratègica té a veure amb l'organització interna de l'empresa, mentre la gestió de conflictes potencials es basa en reconèixer què fan altres organismes, grups o institucions que pugui afectar a l'empresa i tenir en compte què cal fer "per intervenir al debat públic". Una altra diferència que dona l'autor és la temporalitat. La planificació estratègica treballa amb assumptes que poden passar en menys de tres anys i, en canvi, la gestió de conflictes potencials amb aquells temes que tenen uns temps més llargs.

El terme *assumpte*, segons González (2004, p. 4) es pot descriure com "una conseqüència d'alguna acció presa, o en vistes de ser presa" per algun públic de l'empresa. Un assumpte sempre implica un grau de conflicte, ja sigui legislatiu o polític. L'autor recorda que la gestió de conflictes té a veure amb la dedicació de l'empresa a prevenir aquestes situacions, és a dir, "detectar qualsevol assumpte (legislatiu, econòmic, polític o social) que pugui suposar un problema, agut o crònic, per el futur de l'organització".

Enrique (2015, p. 119), citant a González Herrero, defineix el concepte *gestió de comunicació de crisis* de la següent forma:

"Capacitat de la organització de reduir i preveure els factors de risc i incertesa respecte al futur, de forma que sigui capaç d'assumir de manera ràpida i eficaç les operacions de comunicació necessàries que contribueixin a reduir o eliminar els efectes negatius que una crisis pot provocar sobre la seva imatge o reputació".

Es pot considerar que gestionar una crisis té tres finalitats principals: prendre mesures preventives per reduir el risc de tenir una crisis, tenir una resposta planificada i organitzada per si esclata una crisis, i, finalment, aconseguir que l'empresa torni a la normalitat quan ja ha passat. (Enrique, 2007, p.128).

3.2. Procés de gestió de crisis

Segons Enrique (2015, p. 120-121), hi ha tres fases del procés de gestió de crisis:

1. Etapa de prevenció. En aquesta etapa s'intenten identificar riscos i detectar els assumptes que poden afectar al desenvolupament habitual de l'empresa. És important fer un estudi de l'entorn i analitzar les situacions que poden esdevenir problemàtiques. Així mateix, cal veure les crisis que han patit altres empreses del sector per tal de tenir un diagnòstic més acurat de la situació i poder imaginar escenaris hipotètics per traçar una estratègia.

L'estratègia ha de definir els passos a seguir quan esclata una crisis i el posicionament que adoptarà l'empresa. Així mateix, cal que concreti els canals pels quals es transmetrà la informació, estableixi un calendari d'execució, i identifiqui els públics que hauria d'informar. També cal crear un comitè de crisis amb un portaveu de l'organització.

2. Etapa de reacció. En la segona fase, que comença quan esclata la crisis, cal enviar els missatges de la forma que s'havia pensat en la primera etapa. És important fer un seguiment de la crisis als mitjans de comunicació i controlar els missatges que envien els seus públics. D'aquesta manera, es valorarà la gravetat de la crisis i respondre de forma proactiva.
3. Etapa de recuperació. Quan la crisis ja ha passat cal avaluar els danys, però també és necessari revisar els encerts i errors que s'han comès comunicativament. Algunes empreses, després de patir una crisis, realitzen canvis en la seva política de comunicació.

Saura (2005, p. 27), citant a Tucher i Trumpfheller, senyala diferents recomanacions que s'han de tenir en compte a l'hora de gestionar conflictes dins una empresa. En primer lloc, cal establir prioritats i anticipar-se als problemes, revisant les tendències econòmiques, socials i polítiques i preveient quins esdeveniments poden afectar a l'organització. En segon lloc, és necessari analitzar els problemes i els punts claus de l'empresa, analitzant les possibles amenaces i oportunitats. En tercer lloc, és recomanable que l'empresa adopti una posició sobre el problema i el millor és que aquesta posició sigui beneficiària tant per l'empresa com pels seus públics. En quart

lloc, identificar els líders d'opinió, ja que poden ajudar a trobar un punt de vista. Per últim, descriure el comportament desitjat per part dels públics o líders d'opinió. Planificar i avaluar les accions bàsiques a l'hora de gestionar crisis.

Tot i que cada crisis és diferent, n'hi ha moltes que tenen unes característiques comunes. Gonzalez (1998, p. 27), citant a Smart, Thompson i Vertinsky (1978), explica que la majoria de les crisis venen donades per una de les variables següents:

- Variables de l'entorn o de la competència, és a dir, assumptes relacionats amb l'entorn competitiu de l'empresa. Alguns sectors són més susceptibles a tenir una crisis d'aquestes característiques, especialment aquells que tinguin un entorn més dinàmic i més complicat de preveure.
- Característiques relacionades a la direcció. Hi ha una relació entre com es dirigeix una empresa i les possibilitats que aquesta tingui una crisis. L'autor afirma que els millors resultats s'obtenen quan la gestió empresarial té en compte el treball en equip, sense deixar de banda l'autonomia individual i hi ha un bon ambient de treball i, sobretot, bona comunicació.
- Atributs de l'organització. Segons la cultura, la missió i la visió que té una empresa, també estarà més exposada a partir crisis. Altres característiques, com per exemple, si és una petita empresa o una multinacional també afecten.

Segons González (1998, p. 131) un dels processos més importants a l'hora de planificar les crisis és tenir un pla de comunicació de crisis preparat amb anterioritat:

“L'existència d'un pla de comunicació de crisis fa possible que l'organització pugui evitar els errors més comuns i perillosos que es solen cometre en les situacions d'estrès i que solen venir provocades per la falta de temps per decidir i actuar”.

Cal diferenciar entre el pla de crisis i el pla de comunicació de crisis. El pla de crisis engloba la crisis d'una manera global, és on s'inclouen totes les accions tècniques, de seguretat, de prevenció de riscos... El pla de comunicació de crisis pot estar inclòs en el pla de crisis i “té com objectiu precisar un pla d'actuacions des del punt de vista comunicatiu que garanteixi que l'empresa no posi en perill la relació amb els seus públics i estableixi canals per on circuli la informació”. (Enrique, 2007, p. 130)

Gonzalez (1998, p. 137) destaca que la sensació de trobar-se davant una crisis ve donada per l'existència d'alguna situació que inquieta a l'individu. És a dir, "sense la sensació d'estar davant una crisis, no hi haurà cap crisis".

3.3. Prevenció de crisis

Cal destacar les empreses poden dur a terme diferents accions per prevenir crisis, com per exemple, detectar el clima laboral per veure quins poden ser els possibles assumptes conflictius o fer campanyes que formin els treballadors en aquesta matèria perquè puguin ajudar a detectar una crisis. (ICETEX, 2010, p. 13)

També és important que l'empresa faci una avaluació sobre l'estat de les relacions entre els mitjans de comunicació i la mateixa empresa. El resultat d'aquesta avaluació pot ser que sigui positiu, és a dir, l'empresa cregui que la seva opinió està recollida als mitjans i, aquests, elaboren informacions de manera imparcial i consideren que l'empresa té una actitud oberta davant els mitjans. El resultat de l'anàlisi de la situació pot ser negativa per dos motius: per la política de comunicació o per les actituds crítiques per part dels mitjans de comunicació. En el primer cas, l'empresa no fa arribar correctament la seva opinió o les informacions que vol donar als mitjans, de manera que no apareixen notícies sobre l'empresa. L'empresa s'ha de plantejar fer canvis de personal i augmentar el pressupost del departament. En el segon cas, si hi ha diferents mitjans que fan comentaris crítics caldria que l'empresa defensés la seva postura (en el cas que les crítiques siguin sense fonament) o que demanes disculpes i canviés la seva postura. (González, 1998, p. 175-176)

En aquest sentit, Gonzalez (1998, p. 137), citant a Pauchant i Mitroff (1992, p.1), divideix les organitzacions entre les que no adopten un procés de planificació de crisis, les anomenades *crisis propenses*. I les que, tot i tenir el risc de patir una crisis, intenten evitar-les o fan el possible perquè tinguin els mínims efectes. Aquest segon grup és anomenat *crisis preparades*. A més, les empreses que tenen crisis propenses poden dividir-se en dos grups: organitzacions destructives i organitzacions tràgiques. Les primeres no assumeixen cap culpa quan esclata una crisis, sinó que responsabilitzen a tercers i tampoc admeten la necessitat d'un canvi. Les organitzacions tràgiques

admeten part de culpa i responsabilitat però no solen tenir a l'abast els recursos per fer canvis.

III. Preguntes d'investigació

És important destacar que una de les principals motivacions d'aquesta recerca és aconseguir més informació sobre com s'utilitza o s'hauria d'utilitzar la comunicació interna per prevenir possibles crisis internes.

Així mateix, es vol aconseguir informació més detallada i pràctica sobre aquest tema. Per aquesta finalitat les preguntes d'investigació d'aquesta recerca son les següents:

- Com ha de treballar el Departament de Comunicació per aconseguir prevenir crisis internes?
- Quins mitjans de comunicació interna son els més utilitzats i eficaços per gestionar la prevenció de crisis?
- De quina manera afecta la comunicació informal interna en la prevenció de crisis internes?
- Com influeixen els canals de comunicació interna formal en la prevenció de crisis?

IV. Metodologia

En aquest treball s'utilitzarà una metodologia qualitativa mitjançant la tècnica del panell d'experts. És una tècnica útil quan es vol estudiar una àrea de la qual hi ha poca informació. (García-Ruiz i Lena-Acebo, 2018) A més, es caracteritza per tenir flexibilitat i per ser útil per "tractar temes nous i complexos". (Villagra, López i Montfort (2015, p.799)

El panell d'experts, segons Reguant-Álvarez i Torrado-Fonseca (2016, p. 88), és una "tècnica d'obtenció d'informació, basada en la consulta a experts d'una àrea." Landeta (1999, p. 39) apunta que l'objectiu principal és "obtenir una opinió grupal fidedigna a partir d'un conjunt d'experts".

La tècnica consisteix en sotmetre els experts a un qüestionari perquè donguin la seva opinió sobre el tema que s'investiga. Després, s'extreuen unes conclusions grupals i s'expliquen als participants. (Reguant-Álvarez i Torrado-Fonseca, 2016, p. 88).

Astigarraga (2003, p. 4-5) divideix el procés del mètode en quatre fases:

1. Fase 1: Formulació del problema. La primera fase consisteix en "definir amb precisió el camp d'investigació".
2. Fase 2: Elecció dels experts. El concepte *expert* pot ser ambigu però cal valorar quins professionals i acadèmics poden tenir més coneixements. "La falta d'independència dels experts pot ser un inconvenient, per aquests raó els experts son aïllats i les seves opinions son recollides (...) de forma anònima" (2003, p. 4). D'aquesta manera és més fàcil que puguin expressar la seva opinió lliurement.
3. Fase 3: Elaboració i llançament dels qüestionaris. És una fase que es pot realitzar de manera paral·lela a la segona i és el moment que s'elaboren els qüestionaris.
4. Fase 4: Desenvolupament pràctic i explotació de resultats. En aquesta fase s'envia el qüestionari als experts amb una presentació sobre l'estudi i les condicions en què es realitza. Quan els participants han respòs, s'envien els resultats perquè els participants els coneguin.

Una variant més acurada del panell d'experts és el mètode Delphi, una tècnica que s'hauria dut a terme si s'hagués disposat de més temps. En aquesta tècnica es solen fer, com a mínim, dues rondes de qüestionaris. Tot i això, no hi ha un consens clar i alguns autors fan tres rodes i altres quatre. Arias (et al., 2015) il·lustren com cada autor utilitza un nombre de rondes diferent. Per exemple Okoli i Pawlowski, durant el seu estudi del 2004 utilitzen quatre rondes en els seus estudis. En canvi, Landeta (2006), Moore (2011) i Zeedick (2012) n'utilitzen tres.

Un altre punt que tenen en comú les dues tècniques és la necessitat de preguntar a experts. García i Suárez (2013, p. 256) creuen que podem considerar experts a aquelles persones que tenen una "formació i experiència prèvia que l'han permès assolir un domini sobre un assumpte que excedeix el nivell mitjà respecte dels seus iguals, i que està en disposició d'exposar les seves opinions sobre aquest assumpte perquè siguin utilitzades com a judicis conclusius."

A part de la formació i l'experiència, Cabero (2014, p. 119) afirma que cal tenir en compte altres requisits a l'hora d'escollir als experts, com per exemple "la voluntat de participar, disposar de temps, comprometre's a la participació (...) i capacitat de comunicació efectiva".

Pel que fa al nombre d'experts que cal destacar que hi ha diferents opinions però tots els autors coincideixen que és més important la qualitat dels experts que la quantitat. Arias (et. al, 2015) fan un resum sobre el nombre d'experts que utilitzen diferents autors. Moore (2011), per exemple, envia el qüestionari a dotze experts i Zeedick (2012) a 9. Hi ha altres autors que utilitzen una mostra molt més gran d'experts. Coduras and Señarís (2009) pregunten a més de seixanta persones i Cancelo, Neyro, Baquero (2014) a 123.

Villagra, López i Montfort (2015, p. 799), citant a Okoli i Pawlowski (2004), recomanen que el nombre d'experts sigui entre deu i divuit. Altres autors, com Landeta (1999, p. 60), recomana que com a mínim hi hagi set participants, però que no hi ha una xifra exacte perquè segons les àrees que volem investigar, l'abast geogràfic i els col·lectius que han d'estar representats s'hauran d'incloure més o menys experts en l'estudi. També Astigarraga (2003, p. 10) creu necessari "un mínim de set experts".

En aquesta investigació, podem dividir als experts en tres grans grups: experts acadèmics que han investigat sobre aquest tema, experts professionals que tenen càrrecs relacionats amb la comunicació interna en diferents empreses i, experts acadèmics- professionals que tenen un perfil dual, ja que han treballat en el sector però també es dediquen a l'estudi i l'ensenyament de la comunicació a diferents universitats catalanes.

Cal destacar, també, que el procediment de realització de les entrevistes serà diferent. Els experts acadèmics i els experts acadèmics-professionals han estat entrevistats personalment, excepte en un cas per falta de disponibilitat que s'ha fet per correu electrònic. Als professionals, també per falta de disponibilitat, s'ha decidit fer-los via correu electrònic.

Finalment, el número de participants a la recerca serà de nou experts que podem classificar en tres categories: quatre corresponen a perfils de professionals, dos acadèmics i tres experts acadèmics- professionals.

Per escollir els experts professionals que participarien en la investigació es va fer una cerca de professionals d'empreses catalanes i estatals. Es va contactar amb cinquanta-vuit persones que treballen en el món de la comunicació empresarial. 16 d'aquestes van respondre. D'aquestes, quatre dins el termini que se'ls havia demanat per participar ja que dotze van respondre més tard i no es van poder incloure en la investigació.

Les entrevistes que s'han realitzat a través de correu electrònic es van enviar entre el dia 3 i el 12 d'abril i es va rebre la resposta entre els dies 15 i 30 d'abril. Pel que fa a les entrevistes presencials s'han fet entre els dies 25 i 29 d'abril.

Tal com s'ha explicat, podem dividir els experts que participen en la investigació en:

Acadèmics	Professionals	Professionals-Acadèmics
Ana María Enrique Andreu Barrabino	Amanda Iglesias Elena Barrera Francesc Corberó Margarita Blanco	Arantza Danés Jordi Morató Silvia Ramón-Cortés

Experts acadèmics

Ana María Enrique és Doctora en Ciències de la Comunicació i té el Màster en Publicitat i Relacions Públiques per la Universitat Autònoma de Barcelona. Ha impartit assignatures de l'àrea de publicitat i Relacions Públiques, comunicació empresarial i institucional en diferents nivells de cursos en els graus d'Humanitats, Publicitat i Periodisme en la UAB. Imparteix docència en diversos màsters oficials de l'àrea de Comunicació a la UAB. Ha publicat diferents articles i llibres especialitzats en la comunicació empresarial i institucional.

Andreu Barrabino és Doctor en Psicologia i Llicenciat en ciències de la Informació per la UAB. Va ser Director General de l'Institut de Comunicació Integral de Barcelona i professor associat a la UAB durant 25 anys. Actualment és Vicedegà de Publicitat i Relacions Públiques de la UAO.

Experts professionals

Amanda Iglesias és graduada en Periodisme per la UCM. Actualment treballa al Departament de Comunicació de PONS, una multinacional que presta serveis professionals, jurídics, formació i consultoria a altres empreses. És interessant incloure una PONS a la investigació perquè és una consultoria de comunicació que treballa amb més de 50.000 clients entre particulars, empreses i institucions

Elena Barrera és llicenciada en Ciències de la Informació per la UAB. Va treballar durant uns anys a la secció d'Economia del diari ABC però des del 2003 es dedica a la comunicació empresarial. Primer, a l'empresa Abertis Infraestructures i, actualment, com a cap de comunicació de l'empresa Saba.

Francesc Corberó és Diplomant en Empresa, Màrqueting i Relacions Públiques per la ESERP Business School. Ha exercit càrrecs de comunicació corporativa i a diferents empreses com Schneider Electric. Actualment és Director de Comunicació d'Espanya i Portugal de l'empresa Nissan Motor Corporation.

Margarita Blanco és llicenciada en Ciències de la Informació per la UCM. Des del 1996 treballa a la aerolínia Iberia, on ha exercit diferents càrrecs com per exemple Cap de Premsa Nacional o Gerent de Comunicació Externa. Actualment és Directora de Relacions amb els Mitjans i Comunicació Interna.

Experts professionals- acadèmics

Arantza Danés és llicenciada en Publicitat i Relacions Públiques per la UAB i té el Màster en Integrated Marketing Communication per la Universitat de Boston. Ha treballat a diferents empreses, com per exemple Vueling o Futbol Club Barcelona com a cap de premsa i relacions públiques i coordinadora de Relacions Internacionals i Protocol. Actualment treballa a la consultoria de comunicació Zelig Communication i és professora associada de la UAB.

Jordi Morató és llicenciat en Ciències de la Informació per la UAB i té un postgrau de Periodisme Digital. Porta 19 anys de la seva vida professional dedicats a la gestió de la comunicació al sector sanitari i de recerca biomèdica. Durant nou anys va ser el Responsable del Gabinet de Comunicació i Imatge de l'Hospital Universitari Germans Trias i Pujol, amb funcions de coordinació de comunicació la externa i interna. Actualment és Responsable de Comunicació de l'Hospital de Viladecans i combina la tasca professional amb la docència. És professor associat del Departament de Comunicació Audiovisual i Periodisme de la Facultat de Ciències de la Comunicació de la UAB, on imparteix l'assignatura de Comunicació Corporativa.

Sílvia Ramon-Cortés fa més de 15 anys que treballa en l'àmbit de la comunicació corporativa, tot i que anteriorment havia treballat com a periodista de mitjans. És llicenciada en Periodisme per la UAB i té un postgrau en Màrqueting i Comunicació Empresarial per la UB. Va treballar a diferents empreses, com ara Ferrovial, Iberia o Danone, com a Cap de Comunicació. Actualment imparteix classes a la UdG i és consultora de comunicació freelance.

Les fases que es seguiran seran durant la investigació seran les següents:

1. Elaboració de les preguntes d'investigació a partir del marc teòric i creació del qüestionari.⁶
2. Selecció dels experts que participaran a la investigació i primer contacte.
3. Enviament del qüestionari o entrevista
4. Obtenció de les respostes⁷

⁶ El guió del qüestionari es pot consultar a l'Annex I: Qüestionari

⁷ Les entrevistes completes es poden consultar a l'Annex II: Transcripcions de les entrevistes

5. Avaluació de les respostes i conclusions

L'avaluació de les respostes es realitzarà mitjançant una comparativa de les respostes que cada expert a una mateixa pregunta. Així mateix, s'agruparan les respostes que siguin semblant i es contraposaran a les que aportin opinions diferents. L'avaluació de les respostes tindrà en compte el perfil de l'expert (acadèmic, professional o acadèmic-professional) per tal de poder veure si hi ha diferències entre les seves respostes.

L'anàlisi s'ordenarà segons les categories d'anàlisi. Cal destacar que les preguntes del qüestionari es poden agrupar en tres grans blocs: mitjans de comunicació interna més utilitzats en les empreses, funcions i accions del departament de comunicació per prevenir crisis internes i influència de la comunicació formal i informal per prevenir crisis internes. Les quatre primeres preguntes del qüestionari responen a la primera categoria d'anàlisi (mitjans de comunicació més utilitzats en la comunicació interna). Les quatre preguntes següents, és a dir, de la cinquena a la vuitena formen part de la segona categoria d'anàlisi (funcions i accions del departament de comunicació per prevenir crisis internes). Finalment, les tres preguntes finals formen part de l'última categoria sobre la influència de la comunicació formal i informal per prevenir crisis internes.

V. Anàlisi de resultats

Després de rebre les respostes de tots els qüestionaris i fer les entrevistes als investigadors cal destacar que, tot i que en algunes preguntes no hi ha consens entre els experts, les idees generals que es desprenen de tots els qüestionaris són força semblants.

1. Els mitjans de comunicació interna més utilitzats

La primera pregunta del qüestionari tracta sobre els mitjans de comunicació interna que són més efectius per conèixer possibles assumptes problemàtics. És important remarcar que no hi ha un consens clar entre els experts. Tot i que la majoria apunten que la comunicació presencial és essencial i és la forma més efectiva per conèixer els assumptes que són conflictius a l'empresa, també sorgeixen altres mètodes per detectar els problemes dins una companyia.

Així doncs, sis de les respostes tenen a veure amb reunions formals o trobades més informals, com per exemple dinars, esmorzars o cafès amb la direcció. Morató, concretament, destaca altres accions com per exemple sessions, assemblees o conferències.

Tot i això, tres dels entrevistats també destaquen mitjans més encarats a l'anàlisi de l'ambient laboral com poden ser enquestes de clima intern o auditories, realitzades tant pel personal de comunicació interna de la companyia com per empreses externes dedicades a aquestes tasques.

Altres experts també inclouen a la resposta mitjans interns no presencials com per exemple bústies de suggerències, e-mails o, fins i tot la revista interna, és a dir, mitjans que permetin la comunicació ascendent o horitzontal.

Morató explica que en l'àmbit sanitari, com en molts altres àmbits, és complicat tenir un sol canal, especialment si parlem de canals digitals. Destaca que hi ha personal que treballa a l'hospital que no té un contacte habitual amb l'ordinador, de manera que el paper encara és una eina molt útil i important.

Per tant, tal com resumeix Danés podríem dir que és necessari disposar d'un mix de mitjans per tal de poder conèixer els possibles assumptes conflictius. Aquesta idea també és compartida per altres experts entrevistats com Enrique o Morató.

Seguint amb la segona qüestió sobre si les enquestes son la millor forma per conèixer els possibles assumptes conflictius d'una empresa, cal destacar que aquesta pregunta genera una opinió més consensuada entre els experts. Tots els experts de la investigació, excepte Iglesias, Enrique i Barrabino, destaquen que les enquestes son un bon mètode però per elles mateixes no serveixen i cal que s'acompanyin per altres eines. Blanco opina que l'enquesta *"muestra las preocupaciones de la gente, pero no detecta los conflictos"*.

Seguint amb aquesta línia, Morató incideix que cal utilitzar totes les eines que estiguin a l'abast dels professionals de la comunicació per detectar els conflictes dins l'empresa. L'expert en comunicació interna proposa utilitzar en primer lloc eines qualitatives, com per exemple focus grup, entrevistes en profunditat i la observació directa perquè permeten identificar els problemes. Després, eines quantitatives per analitzar les insatisfaccions, inquietuds o situacions de risc a través d'enquestes.

Tal com es comentava anteriorment, Iglesias considera que les enquestes no son el millor mètode per conèixer assumptes conflictius, ja que solen tenir una baixa participació dels treballadors, especialment en temes com els conflictes. No creu que sigui una bona opció per tractar els problemes interns.

Enrique, per la seva banda, creu que les entrevistes, reunions i cafès amb la direcció son dinàmiques de grup que funcionen millor. A més, destaca que encara donen millor resultat si s'inclouen diferents càrrecs de l'organització.

L'últim expert que discrepa sobre la idea que les enquestes son un bon mètode per conèixer problemes a l'empresa és Barrabino. Creu que, moltes vegades, a les enquestes els treballadors no diuen el que pensen, sinó el que la direcció vol escoltar. Per aquesta raó desconfia d'aquest mètode.

Pel que fa a la tercera i la quarta pregunta del qüestionari, hi ha bastant consens sobre quina és la millor forma de comunicar decisions que es poden convertir en conflicte.

Tots els entrevistats creuen que la comunicació personal mitjançant reunions és la millor forma perquè és una manera de poder respondre als dubtes i preguntes que tinguin els treballadors. Cal destacar que en aquesta qüestió coincideixen completament tots els experts que participen a la investigació.

A més, Danés destaca que és important que sigui el cap directe o el responsable de l'empresa qui informi directament als treballadors. Així mateix ho afirma Enrique, que també creu que és important que els primers a conèixer la notícia siguin els públics interns, ja que el pitjor que pot passar a un treballador és conèixer una notícia de l'empresa on treballa pels mitjans de comunicació o l'exterior. Mantenir els públics interns informals és una manera de convertir-los en ambaixadors de la marca i portaveus de l'organització.

Alguns experts, com Danés i Corberó, creuen que és bo enviar a posteriori un comunicat oficial explicant les dades més importants. Enrique també creu que pot ser bo enviar el comunicat abans, perquè els treballadors ja sàpiguen de què anirà la reunió. Iglesias, però, creu que la lliure interpretació d'un text pot generar dubtes, confusió i rumors que acabaran agreujant la situació.

A més, Barrabino, destaca la importància d'informar durant el procés de presa d'aquestes decisions. Remarca que, als treballadors, no els agrada que els comuniquin una decisió sobre una qüestió que no sabia ni que existia.

2. Funcions i accions del Departament de Comunicació

Pel que fa a la cinquena pregunta del qüestionari tracta sobre la necessitat de fer avaluacions periòdicament per conèixer els possibles assumptes conflictius dins una empresa. Aquesta qüestió és una de les que genera opinions més diverses. És interessant confrontar les respostes dels experts acadèmics, els experts professionals i els experts acadèmics- professionals perquè son diferents entre elles. També cal destacar que els grup d'acadèmics i el grup de acadèmics-professionals son els que donen més importància en aquest tema.

Podem veure que els acadèmics tenen una opinió consensuada sobre el tema i afirmen que és necessari fer avaluacions periòdicament per conèixer els possibles assumptes conflictius d'una empresa. Tot i això, no hi ha una opinió clara sobre cada quant s'ha de fer.

Enrique explica que una vegada al mes és una manera de mantenir els canals d'escolta activa. Tot i això, també creu que es pot modificar segons les dinàmiques que tingui l'empresa i que també té relació amb els altres canals de comunicació interna que s'hagin establert a l'organització. Destaca, però, que és important que aquests canals siguin coneguts per tots els públics interns.

Barrabino, per la seva banda, creu que depèn del dinamisme, el sistema de treball i la metodologia de l'organització. Pel que fa a la periodicitat creu que cal tenir uns sistemes d'alerta per preveure quan està sorgint un problema. També destaca que quan una cosa és constant es converteix en habitual i perd l'efectivitat.

Pel que fa al grup d'acadèmics- professionals, també trobem una opinió compartida entre els experts, que creuen que cal revisions periòdicament. Danés creu que mínim s'han de fer una vegada a l'any i que l'ideal seria dues, però també afirma que depèn de l'empresa perquè en les que hi ha un ritme de canvi molt ràpid s'hauria de fer de manera més continuada. Morató, en canvi, no marca una periodicitat concreta, sinó que opina que contínuament s'ha de fer un seguiment per veure els assumptes conflictius que poden sorgir a través d'enquestes de clima laboral o de forma més informal: observació directa, conversant... Ramón- Cortés apunta que aquestes avaluacions s'han de fer trimestralment entre departaments i anualment a nivell general.

Pel que fa al grup dels experts professionals, n'hi ha dos que creuen que cal fer avaluacions periòdiques. Pel que fa Corberó, creu que cal fer-ne periòdicament però sense especificar cada quant son necessàries. Barrera creu que és positiu fer-ne anualment, però assumeix que la majoria d'empreses ho periodifiquen cada dos o tres anys.

Respecte als altres experts professionals, Iglesias explica que a l'empresa on treballa no es fan avaluacions per conèixer assumptes conflictius, ja que es considera que

amb les tasques que es fan habitualment de comunicació interna creuen que ja detectarien un possible conflicte sense fer avaluacions periòdiques. Blanco té una opinió semblant perquè creu que qui està a prop de la gent és capaç de detectar possibles conflictes. Tot i això creu que és positiu fer consultes periòdicament per conèixer el clima de l'empresa, encara que tampoc especifica cada quant.

Una pregunta on es veu clarament una opinió diferenciada entre els diferents experts és a la pregunta número sis, que té relació amb el Departament de Comunicació i pregunta com pot aconseguir que els treballadors siguin comunicatius i expressin les seves opinions.

Alguns experts, com per exemple Danés, Morató, Enrique i Corberó coincideixen en que l'estil de direcció és una característica essencial perquè els treballadors siguin o no comunicatius. Coincideixen en pensar que, si els directius de l'empresa son oberts, pròxims i no els importa rebre crítiques constructives, la comunicació ascendent dels seus treballadors serà fluïda. En canvi, si els líders son distants i tancats, la comunicació és bàsicament descendent i passa a tenir un paper poc important dins l'empresa, ja que només serveix per explicar com s'han de fer les feines. Per tant, l'estil de direcció defineix com serà la comunicació i quina importància tindrà dins l'empresa.

Els experts acadèmics, però, no coincideixen en les seves respostes. Enrique destaca que una de les tasques del Departament de Comunicació és fer entendre a l'equip directiu la importància de la comunicació en l'organització. Afirmar, també, que molts conflictes laborals sorgeixen perquè hi ha una direcció que no vol escoltar als seus treballadors.

En canvi Barrabino creu que, perquè els treballadors siguin comunicatius, és essencial difondre la missió, visió i valors de l'empresa per tal que es sentin reconeguts i perquè entenguin la dinàmica general de l'organització.

Pel que fa al grup dels experts acadèmics- professionals, Morató explica que hi ha casos d'empreses tradicionals amb una cultura organitzativa tancada que implanten canals de comunicació pensats per empreses més obertes. Això també pot ajudar a fer un canvi de mentalitat a l'empresa. L'expert en comunicació explica que l'Institut

Català de la Salut és una organització molt tancada on es va intentar fer un projecte que consistia que tots els professionals poguessin proposar idees sobre el seu àmbit de treball. A vegades els directius no saben què passa en el dia a dia de l'organització. En un primer moment, va ser un projecte molt ben rebut pels treballadors però, al no haver-hi un canvi de mentalitat, s'ha anat oblidant i no ha funcionat.

Finalment, Ramón-Cortés opina força diferent que els altres experts del grup acadèmics-professionals perquè creu que la participació dels treballadors és una feina conjunta de Recursos Humans i el Departament de Comunicació. Aquesta opinió és compartida per Barrera, que, juntament amb Corberó expressen una altra idea: cal donar importància a la bidireccionalitat perquè les idees dels treballadors arribin a la direcció de l'empresa.

Els experts professionals posen, en aquesta pregunta, exemples sobre iniciatives que s'han posat en marxa a les seves empreses per tal d'establir aquesta bidireccionalitat. En el cas de Nissan, s'ha creat una APP interna per mesurar la interacció dels treballadors amb el contingut que s'hi publica i també la interacció amb els altres treballadors. A Saba, Barrera explica que s'ha implementat el programa SabaWays per facilitar la relació entre l'empresa i els treballadors.

Pel que fa a Blanco i Iglesias, creuen que la millor manera és que els treballadors participin per tractar els temes que els afecten. Iglesias, creu que cal generar un sentiment de pertinença mitjançant el tracte proper i mostrar interès per ells, donant eines als treballadors perquè s'expressin i motivant-los amb incentius. D'aquesta manera, opina, es sentiran part de l'organització i participaran.

Pel que fa a la setena pregunta, és una qüestió que genera diversitat d'opinions. En aquest cas, hi ha dos experts que creuen que la comunicació interna sigui gestionada pel departament de Recursos Humans pot provocar que no hi hagi una visió general de l'empresa. Morató i Ramón-Cortés creuen que les accions de comunicació interna elaborades per Recursos Humans solen ser pobres perquè no tenen en compte l'organització com un tot. A més, també opinen que la comunicació pot ser molt "*instrumental*", de manera que només s'utilitza per informar de tasques operatives i no

es dona importància en temes que son cabdals en la comunicació interna com per exemple la motivació laboral o el sentiment de pertinença.

En aquesta mateixa pregunta, Danés creu que el Departament de Comunicació hauria de treballar conjuntament amb el Departament de Recursos Humans per gestionar la comunicació interna. L'experta en comunicació interna pensa que el problema sorgeix quan no hi ha coherència entre la comunicació interna i externa de l'empresa però també afirma que aquest error pot aparèixer quan la comunicació interna es gestiona des de Recursos Humans o des del Departament de Comunicació.

Enrique, per la seva banda, opina que és positiu que es gestioni la comunicació interna, encara que sigui des del Departament de Recursos Humans. Creu que els treballadors d'aquesta àrea tenen coneixement sobre els treballadors i és una bona opció quan l'empresa no disposa de prou recursos per tenir un Departament de Comunicació. Els problemes, però, considera que apareixen quan no hi ha un director que supervisi les tasques d'aquest departament. L'experta creu que pot suposar una intromissió per la resta de departaments que Relacions Humanes els digui com han de treballar. Tot i això, opina que l'ideal és un Departament de Comunicació que s'encarregui de la comunicació de màrqueting, de la comunicació corporativa i de la comunicació interna.

En una línia d'opinió semblant, Barrabino considera que l'important no és qui gestiona la comunicació, sinó com ho fa. Així mateix, tant Iglesias com Corberó, expliquen que els departaments de Recursos Humans i Comunicació fan feines diferents en les seves respectives empreses. Però Corberó afegeix que funcionen de manera coordinada i amb la finalitat conjunta d'oferir la millor informació als treballadors.

Seguint amb la pregunta setena del qüestionari, Blanco opina que quan la comunicació interna és gestionada des de RRHH pot haver-hi una visió influïda per les relacions sindicals i per temes legals. Finalment, pregunta número set, Barrera creu que els dos departaments han de coordinar-se i que, si ho fan correctament, no sorgiran problemes. Destaca, especialment, que aquesta connexió ha de ser impecable a l'hora de difondre missatges als treballadors.

En relació a la vuitena pregunta del qüestionari, que tracta sobre les accions que ha de fer el Departament de Comunicació per evitar que els assumptes conflictius es converteixin en crisis, els experts coincideixen bastant en les seves respostes.

Barrabino i Morató destaquen que és molt important detectar ràpidament el risc de la crisi i l'origen, acotant i definint quin és el problema. Morató, a més, afegeix que és eficaç aturar el problema amb la comunicació formal descendent, com per exemple a els butlletins, la Intranet o la revista de l'empresa,

En un sentit semblant, Corberó i Blanco destaquen que en aquests casos és important la comunicació proactiva, és a dir, una comunicació transparent, constant i honesta que doni veu als empleats. Danés també fa al·lusió a aquest concepte, ja que creu que és necessari parlar i escoltar a totes les parts de l'empresa per saber què passa. L'experta també incideix en com ha de ser l'actitud de l'empresa: mai ha de mentir i, si cal, ha d'assumir la responsabilitat dels problemes i posar eines per solucionar-los.

Corberó també insisteix en que les empreses sempre han de tenir un protocol de gestió de crisis. Així mateix, Iglesias i Barrera destaquen els protocols o plans de gestió de crisis com una bona manera per aturar els assumptes problemàtics. Coincideixen en que han d'incloure diferents accions per resoldre inquietuds, que poden anar des d'un comunicat de premsa, fins l'organització d'esdeveniments.

Les expertes que tenen opinions una mica diferents sobre aquest tema són Ramon-Cortés i Enrique. La primera opina que és necessari formar als treballadors en comunicació de crisis perquè sàpiguin que és important i què cal fer en situacions complicades. Enrique, per la seva banda, creu que cada organització és diferent i cada crisis té un context únic. Per tant, creu que els canals que cal utilitzar dependran del moment i de l'empresa.

3. La influència de la comunicació formal i no formal per prevenir crisis internes

La pregunta número nou del qüestionari fa referència als líders informals de l'empresa i la importància que tenen dins l'empresa. Sis dels nou entrevistats creuen que cal

tenir en compte els líders informals perquè, segons Iglesias, son els que la resta de treballadors tenen com exemple. Per tant, a través d'ells també es poden fer arribar missatges a la resta d'empleats, especialment, sobre els valors i el comportament dins l'empresa.

Enrique destaca en aquesta pregunta que una de les tasques del Departament de Comunicació és identificar els líders informals, ja que a vegades requereix un gran esforç. Morató opina el mateix i afegeix que poden ser reconeguts gràcies a la observació directe. L'expert destaca que pot ser molt útil treballar amb els líders informals en contextos concrets. Explica una iniciativa que va dur a terme a l'Institut d'Investigació de Bellvitge, on hi havia el problema que els treballadors estaven dispersos en diferents àmbits de treball i no coneixien les tasques que feien els seus companys. L'acció consistia en identificar els líders informals de cada àmbit i fer una reunió amb ells mensualment per explicar en què estava treballant el seu grup. Això servia per intercanviar informació que no arribava a través d'altres canals. El fet que fossin els líders informals va millorar molt la comunicació interna, ja que també s'utilitzava aquest grup per fer arribar certes informacions de la direcció a la resta de professionals.

Danés apunta a una altra qüestió sobre els líders de l'empresa i la comunicació. Creu que s'ha de tenir en compte els líders informals i és important que estiguin motivats perquè son els que influeixen als altres treballadors. Tot i això, també destaca que cal formar als líders formals en comunicació interna perquè aprenguin a liderar de manera efectiva als seus equips. En aquest mateix sentit, Barrabino destaca que moltes vegades els problemes sorgeixen perquè la persona nomenada com encarregada de dirigir un equip no té les capacitats comunicatives i dinamitzadores que son necessàries per coordinar a un grup.

Pel que fa a la resta d'entrevistats, cal destacar que els experts professionals donen molta menys importància als líders informals. Corberó opina que la seva empresa creu en la bidireccionalitat de la comunicació i que no hi ha diferenciació entre els treballadors quan es comunica. Així mateix, Ramón- Cortés, tot i no pertànyer a aquest

grup destaca els responsables de comunicació no han de tenir en compte els líders informals. Afirmar és tasca de Recursos Humans gestionar els canals “no oficials”.

La pregunta número deu del qüestionari tracta sobre les accions concretes que ha de fer el Departament de Comunicació quan apareix un rumor. Molts dels experts, com ara Barrabino, Morató, Iglesias o Danés destaquen que el més important és detectar el rumor. A més, Barrabino creu que cal descobrir l'origen és important i comprovar si té una base sòlida per gestionar-lo correctament. Iglesias, per la seva banda, dona importància a la rapidesa d'actuació perquè l'empresa sigui percebuda com a preparada, segura i única font d'informació.

Pel que a les accions concretes que cal fer el responsable de comunicació Morató, Enrique i Danés, donen respostes semblants. Creuen que hi ha d'haver una combinació entre mitjans presencials, com poden ser reunions, i no presencials, ja siguin comunicats o correus. Enrique opina que el millor mètode per aturar els rumors són els comunicats escrits perquè creu que tot el que està escrit té un caràcter oficial. Morató destaca la importància de la comunicació formal descendent, és a dir, que la direcció tingui canals efectius per fer arribar els seus missatges als treballadors.

Altres experts que coincideixen en les seves respostes són Corberó i Ramón-Cortés, que creuen que és essencial que la comunicació sigui constant i bidireccional, amb eines a l'abast dels treballadors per assegurar la resolució de conflictes. Ramón-Cortés afegeix que cal donar informació concreta fins on es pugui. A més, afirma que és millor “*desacreditar amb fets que desmentir amb paraules*”.

Segons Barrera, quan apareix un rumor, cal notificar-lo i avaluar-lo. Després, és necessari explicar-ho a tots els nivells de l'organització i coordinar les accions de comunicació interna i externa. Per altra banda, creu és imprescindible que hi hagi un Pla de Gestió de Crisis a l'empresa que expliqui què cal fer quan hi ha una situació crítica.

Finalment, en la última pregunta del qüestionari tots els experts coincideixen en que els treballadors poden ajudar a prevenir una crisis. És interessant comentar les respostes perquè tots afegeixen idees interessants a comentar.

Danés i Iglesias destaquen que els treballadors poden, tant provocar com prevenir una crisis. Danés recorda que algunes crisis empresarials son generades pels propis treballadors.

Iglesias, Barrabino, Enrique i Ramón- Cortés recorden que una bona manera que els treballadors ajudin a prevenir conflictes és que estiguin ben informats sobre assumptes que els poden afectar. Això provoca que no es generin dubtes i que hi hagi un compromís per part dels empleats. Barrabino, a més, recorda que no hi ha treballadors més importants que altres i que és important que tots tinguin la mateixa informació. Enrique, per la seva banda destaca que, a les empreses que escolten i informen als seus treballadors hi ha menys conflictes. Parla de salari emocional, és a dir, els empleats treballen per diners però també per fer una feina en la qual es sentin reconeguts. Ramón- Cortés afegeix que cal que hi hagi una confiança cap al Departament de Comunicació per evitar una crisis.

Altres experts que apunten en la mateixa direcció son Blanco i Barrera. Les dues també donen importància a informar als treballadors. Blanco destaca que cal que els empleats traslladin les preocupacions i percepcions als seus caps i Barrera explica que a la seva empresa es posa a disposició dels treballadors instruments per poder establir mesures de contenció i prevenció de crisis per evitar-les.

VI. Conclusions

La principal conclusió que s'ha extret d'aquest treball és que la comunicació interna és un element molt important dins les organitzacions, ja que el seu funcionament, depèn, en certa mesura de com es comuniquen els diferents agents que la formen. Per aquest motiu, les empreses cada vegada donen més importància a aquest factor.

En relació als objectius proposats a l'inici del treball, cal destacar que s'han complert tots, tot i que alguns, com per exemple el que té relació amb l'aprenentatge de la comunicació organitzacional, son complicats de demostrar.

S'ha desenvolupat una recerca i s'ha aconseguit relacionar els dos temes proposats a l'inici del treball: la comunicació interna i la prevenció de crisis. Així mateix, crec que el camp de la comunicació organitzacional és molt interessant i penso que pot ser una sortida professional.

La recerca ha ajudat a respondre les preguntes d'investigació que es van proposar a l'inici del treball. Pel que fa la primera pregunta, sobre com ha de treballar el Departament de Comunicació per aconseguir prevenir crisis internes, es pot dir que ha de tenir una actitud oberta i receptiva perquè els treballadors tinguin confiança per donar les seves opinions i crítiques. Tot i això, també s'ha vist que molts cops aquesta actitud està relacionada amb la predisposició que té la direcció general a escoltar als seus treballadors.

Alguns experts defensen que cal realitzar avaluacions sobre els possibles problemes que poden sorgir a una organització. Tot i això, alguns experts professionals destaquen que a la pràctica el Departament de Comunicació ja veu els problemes sense necessitat d'avaluacions o que no es fan quan estan programades, sinó cada més temps.

En aquest mateix sentit, la conclusió principal és que els assumptes conflictius han de ser detectats tant ràpidament com sigui possible i definir clarament el problema per poder-lo solucionar. És important fer una comunicació proactiva i pensar bé què es dirà però actuar ràpidament

La segona pregunta està relacionada amb els mitjans de comunicació interns més utilitzats i eficaços per gestionar la prevenció de crisis. És una de les qüestions que més han coincidit els experts en la investigació perquè tots afirmen que la comunicació presencial és la forma més eficaç per gestionar conflictes interns. Per tant, es pot afirmar que les reunions presencials son la millor eina per comunicar decisions problemàtiques, ja que son una manera eficaç de resoldre dubtes i preguntes que tinguin els treballadors.

Pel que fa la comunicació informal interna afecta sobretot negativament. Tots els experts parlen de rumors quan es menciona el tema de la informalitat en la comunicació. Destaquen que s'han d'intentar identificar-lo be per poder-lo resoldre de la manera adequada, així com tenir en compte tots els nivells de l'organització a l'hora d'informar del rumor. Evidentment, però, alguns destaquen que la comunicació informal pot ajudar a transmetre informació important per l'empresa, com per exemple valors corporatius a través dels líders informals.

Finalment, l'última pregunta d'investigació proposada a l'inici del treball tenia relació amb els canals de comunicació interna formals a l'hora de prevenir crisis. Molts destaquen que, a part de les reunions presencials, és important tenir en compte els comunicats. És una manera de posar per escrit la posició de la direcció en algun assumpte que pugui crear conflictes a l'empresa.

En resum, podem dir que la comunicació interna com a eina per prevenir crisis es basa en gestionar la comunicació ascendent de manera eficaç per poder saber les inquietuds, problemes o queixes dels treballadors que poden esdevenir conflicte. Amb aquests coneixements, el Departament de comunicació ha de treballar proactivament per evitar que la crisis esclati.

VII. Bibliografia

Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Colombia: Universidad de La Sabana.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.

Asociación de Directivos de Comunicación, DIRCOM. (2010). *El estado de la Comunicación en España 2010*. Madrid.

Asociación de la Prensa de Madrid. (2016). *Informe anual de la profesión periodística*. Madrid.

Astigarraga, E. (2003). El Método Delphi. Universidad de Deusto, Facultad de CC.EE y Empresariales.

Cabero Almenara, J. (2014). Formación del profesorado universitario en TIC. Aplicación del método delphi para la selección de los contenidos formativos. *Educación XXI*, 17.1, 111-132. Recuperat de <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/10707> (12/03/19)

Capriotti, P. (1999). COMUNICACIÓN CORPORATIVA. Una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D- Capacitación y Desarrollo*, [online] 13, pp.30-33. Recuperat de http://files.patriciaibarra-es.webnode.com/200000025-e376ae46e0/Comunicacion_Corporativa-%20Capriotti.pdf (13/01/2019).

Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. 4th ed. Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Carreño Jaimes, M. (2009). El método Delphi: cuando dos cabezas piensan más que una en el desarrollo de guías de práctica clínica. *Revista Colombiana De Psiquiatría*, 38(1), 185-193. Recuperat de https://www.researchgate.net/publication/242092920_El_metodo_Delphi_cuando_dos_cabezas_piensan_mas_que_una_en_el_desarrollo_de_guias_de_practica_clinica (12/03/2019)

Carrillo Durán, M., Castillo Díaz, A. and Gomez Cabranes, L. (2006). Las nuevas tecnologías al servicio de la comunicación empresarial. Marco teórico y resultados de la investigación empírica. *Hologramática*, [online] 4, pp.35-54.

Recuperat de

http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/198/hologramatica4_pp35_54.pdf

(13/01/2019).

Cebrián, M. (2012). *Periodismo empresarial e institucional*. Sevilla; Salamanca; Zamora: Comunicación Social.

Chevalier, A. (1991). *Cómo lograr una entrevista eficaz*. Barcelona: Ediciones Granica SA.

Costa, J. (2011). *El ADN del DirCom : origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*. Tiana, Barcelona: Costa Punto Com.

Costa, J. (2019). Es imposible no comunicar. *REVISTA ICONO 14*, [online] pp.304- 320. Recuperat de <http://www.reddircom.org/textos/imposiblenocom.pdf> (13/01/2019).

Edebé. (2019). La comunicación en la empresa. In *Comunicación empresarial y atención al cliente* (1st ed., pp. 10-35). Recuperat de https://edebé.com/educacion/documentos/830030-0-529-830030_LA_CEAC_CAS.pdf (12/01/2019)

Emfasi, (2018). *Públic Objectiu o Target*. [online] Recuperat de <http://www.emfasi.com/ca/glosari/public-objectiu-o-target> (14/01/2019).

Enrique, A. (2007). *La Comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda* (Doctorado). Universitat Autònoma de Barcelona.

Enrique, A., Madroñero, M., Morales, F. and Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.

Enrique, M., Morales, F. (2015). *Somos estrategas. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Editorial Gedisa

Entitats catalanes d'acció social (ECAS). (2019). *Comunicació per a entitats socials*. Presentació.

Etayo, C. and Preciado, Á. (2007). La comunicación directiva interna en las agencias de publicidad españolas. *Anàlisi*, [online] 37, pp.11-29. Recuperat de https://www.ull.es/publicaciones/latina/2008/14_21_Navarra/latina_art760b.pdf (13/01/2019).

Freeman, R. and Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), pp.88-106.

Fuentes, G. (2011). La estrecha relación entre Comunicación Interna y Recursos Humanos. *REVISTA IMAGEN Y COMUNICACIÓN*, 21, 18-24.

García- Ruiz, M., & Lena-Acebo, F. (2018). Aplicación del metodo delphi en el diseño de una investigación cuantitativa sobre el fenómeno FABLAB. *EMPIRIA. Revista De Metodología De Ciencias Sociales*, 40, 129-166. Recuperat de <http://revistas.uned.es/index.php/empiria/article/view/22014> (12/03/2019)

García Valdés, M., & Suárez Marín, M. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista Cubana De Salud Pública*, 39(2), 253-267. Recuperat de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200007 (12/03/2019)

González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo : la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.

González, A. (2004). Issues management: la gestión de asuntos potenciales conflictivos. Recuperat de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/38972/Alfonso%20Gonz%C3%A1lez%20Herrero.pdf?sequence=1> (11/01/2019)

Gutiérrez-García, E., & Recalde, M. (2018). Dibujando al profesional del mañana : estudio Delphi sobre capacidades de la comunicación estratégica en España. *Análisis*, 59, 139-156.

ICETEX. (2010). Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis. Bogotá. Recuperat de <https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-el-icetex/biblioteca/manuales-de-la-entidad/gesti%C3%B3n de la comunicaci%C3%B3n en situaciones de crisis.pdf> (11/01/2019)

Lafrance, J. (2001). *Intranet ilustrada: usos e impactos organizacionales de intranet en las empresas*. Ediciones Trilce.

Landeta, J. (1999). *El Método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel.

Lloria, R. (2012). Liderazgo informal y su poder directo en las empresas. Recuperat de <https://www.gestiondeenfermeria.com/liderazgo-informal-y-su-poder-directo-en-las-empresas-ep-1/> (12/03/2019)

Lloria, R. (2019). *Liderazgo informal y su poder directo en las empresas*. [online] Gestión de Enfermería. Recuperat de <https://www.gestiondeenfermeria.com/liderazgo-informal-y-su-poder-directo-en-las-empresas-ep-1/> (13/01/2019).

Morató, J. (2011). *Comunicació i estratègia. L'empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC.

Moret, J. and Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *TEMAS DE COMUNICACIÓN*, [online] 22, pp.7-23. Recuperat de <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temas/article/view/377> (13/01/2019).

Olives, M. (2014). La comunicación comercial. Recuperat de <https://www.ceac.es/blog/la-comunicacion-comercial> (12/03/2019).

Ongallo, C. (2000). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.

Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies* (1st ed.). Jossey-Bass.

Pinillos, A (1996). Comunicación interna, un paseo por el tiempo. Business Review, Ediciones Deusto, S.A. 48-63. Recuperat de http://www.albertoandreu.com/wp-content/uploads/2006/07/HDBR_ANDREU_ComInternaUnPaseo.pdf (11/01/2019).

Reguant-Álvarez, M., & Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista D'innovació I Recerca En Educació*, 9(1), 87-102. Recuperat de <http://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/index> (12/03/2019).

Rincón Quintero, Y. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. *Revista Encuentros*, 12, 47-58. Recuperat de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476655657003> (12/03/2019).

Rodríguez Rowe, V. (2008). *Comunicación Corporativa. Un derecho y un deber*. RIL Editores.

Ruiz Olabuénaga, J. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa* (4th ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.

Saura Pérez, M. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Saura, P. (2005). *Crisis en el sector de alimentacion y bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas (Publicaciones).

Soria Romo, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la empresa. *TEACS*, 1, 11-25.

Trani, J. (2014). *La Comunicación Interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones*(Master). Universitat de Barcelona.

Tur-Viñes, V. and Monserrat-Gauchí, J. (2014). El plan estrategico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y palabra*, [online] 88. Recuperat de

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46_VinesGauchi_V88.pdf

(13/01/2019).

Valdez, J., Abreu, J. and Badii, M. (2019). La relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones: Un estudio de caso. *Daena: International Journal of Good Conscience*, [online] pp.186-222. Recuperat de <https://docplayer.es/12273965-La-relacion-entre-la-comunicacion-formal-e-informal-en-las-organizaciones-un-estudio-de-caso.html> (13/01/2019).

Villafañe, J. (1992). *Imagen positiva. Gestion estratègica de la imagen de las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide, SA.

Villagra, N. López, B. Monfort, A. (2015): "La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?". *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, pp. 793 a 812. Recuperat de <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1072/42es.html> (12/03/2019).

Weil, P. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Colombia: Universidad de La Sabana.

Zartha, J., Montes, J., Vargas, E., Arias, O., & Hoyos, J. (2015). El Método Delphi modificado. Un acercamiento desde la Metodología de Sistemas Suaves. *Espacios*, 36, 11. Recuperat de <http://www.revistaespacios.com/a15v36n17/15361711.html> (12/03/2019).

VIII. Annex I: Qüestionari

Qüestionari : La comunicació interna com a eina per gestionar la prevenció de crisis

1. ¿Quins mitjans de comunicació interna creu que son més efectius per conèixer possibles assumptes conflictius en una empresa?
2. En relació amb la pregunta anterior, creu que fer una enquesta seria el millor mètode?
3. Quina és la millor forma per comunicar decisions que poden convertir-se en un conflicte?
4. En relació amb la pregunta anterior, creu que les reunions son el millor mètode?
5. Cada quant fa falta fer avaluacions per conèixer possibles assumptes conflictius?
6. De quina manera el Departament de Comunicació pot aconseguir que els treballadors siguin comunicatius i expressin les seves opinions per poder conèixer els problemes interns?
7. En els casos que la comunicació interna es gestiona des de Recursos Humans, quins problemes creu que poden sorgir?
8. Quines accions concretes pot fer el Departament de Comunicació per evitar que los assumptes problemàtics es converteixin en crisis?
9. Creu que els responsables de comunicació han de tenir en compte els líders informals de la empresa a l'hora de gestionar la comunicació interna?
10. Quines accions concretes ha de fer el Departament de Comunicació quan apareix un rumor perquè no es converteixi en conflicte?
11. Creu que els treballadors poden ajudar a prevenir una crisis?

IX. Annex II: Transcripcions de les entrevistes

Qüestionari a Sílvia Ramon-Cortés (15/04/2019)

- 1. ¿Qué medios de comunicación interna cree que son más efectivos para conocer posibles asuntos conflictivos en la empresa?**

Reuniones tanto individuales como de Departamento, así como encuentros más 'informales' para conocer temas que pueden no ser del día a día, pero son igualmente importantes.

- 2. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que hacer una encuesta sería el mejor método?**

Es un método complementario muy útil, pero por sí solo no basta.

- 3. ¿Cuál es la mejor forma para comunicar decisiones que pueden convertirse en un conflicto?**

Mediante reuniones personales, cara a cara, primero con las personas directamente impactadas por dichas decisiones y después con las demás áreas que se considere necesarias.

- 4. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que las reuniones son el mejor método?**

Cuando la situación conflictiva implica personas, sin ninguna duda es necesaria una comunicación cara a cara. Si las decisiones implican a toda la organización o a áreas extensas o procesos, etc., un comunicado oficial puede ser igualmente válido.

- 5. ¿Cada cuando hace falta hacer evaluaciones para conocer posibles asuntos conflictivos?**

Como mínimo una vez al trimestre entre Departamentos, y anualmente a nivel de toda la compañía.

- 6. ¿De qué manera el Departamento de Comunicación puede conseguir que los trabajadores sean comunicativos y exprese sus opiniones para poder conocer los problemas internos?**

En mi opinión, conocer el clima laboral es una tarea de Recursos Humanos. Comunicación Interna puede poner los canales e instrumentos necesarios para recoger el *feedback* y mantener a los trabajadores informados, pero el clima laboral está directamente vinculado con el área de RRHH.

7. En los casos que la comunicación interna se gestiona des de RRHH, ¿qué problemas cree que pueden surgir?

Que sea una comunicación muy “instrumental”, muy centrada en tareas concretas, en necesidades concretas, sin un marco global de actuación. La comunicación interna tiene que ir en consonancia con la comunicación externa. Lo que queremos decir o transmitir de puertas hacia fuera tiene que empezar siempre por los de dentro.

8. ¿Qué acciones concretas puede hacer el Departamento de Comunicación para evitar que los asuntos problemáticos se conviertan en crisis?

Diseñar circuitos claros de comunicación para establecer interlocutores internos y externos para cada situación, y formar a los trabajadores en comunicación de crisis para que entiendan que, en una situación de crisis, la gestión de la comunicación es esencial y todos y cada uno de los trabajadores tienen un papel que jugar, aunque sea mantenerse en silencio o con un perfil bajo.

9. ¿Cree que los responsables de comunicación deben tener en cuenta los líderes líderes informales de la empresa a la hora de gestionar la comunicación interna?

No, en todo caso debe ser RRHH quién gestione los canales “no oficiales”.

10. ¿Qué acciones concretas debe hacer el Departamento de Comunicación cuando aparece un rumor para que no se convierta en un conflicto?

Dar información concreta, hasta dónde se pueda, acerca de dicho rumor. Siempre que sea posible, es mejor desacreditar con hechos que desmentir con palabras.

11. ¿Cree que los trabajadores pueden ayudar a prevenir una crisis?

Sin ninguna duda. Si los trabajadores están implicados con la organización, están bien informados de asuntos importantes y tienen confianza con el departamento de

comunicación para acudir a él en caso de duda, serán los mejores embajadores de la marca o empresa y la mejor defensa ante una eventual crisis.

Qüestionari a Margarita Blanco (17/04/2019)

1. ¿Qué medios de comunicación interna cree que son más efectivos para conocer posibles asuntos conflictivos en la empresa?

La comunicación personal. Encuentros formales e informales, “desayunos”. Estar donde está la gente y escuchar

2. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que hacer una encuesta sería el mejor método?

La encuesta ayuda a medir el alcance de las preocupaciones de la gente, pero no detecta en sí misma los conflictos

3. ¿Cuál es la mejor forma para comunicar decisiones que pueden convertirse en un conflicto?

Comunicación personal, para dar la opción a preguntar y responder.

4. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que las reuniones son el mejor método?

Creo que sí, si hay opción al diálogo

5. ¿Cada cuando hace falta hacer evaluaciones para conocer posibles asuntos conflictivos?

Quien están cerca de la gente es capaz de detectar posibles conflictos. Otra cosa es que periódicamente se pueda consultar a todos para conocer el clima de la empresa.

6. ¿De qué manera el Departamento de Comunicación puede conseguir que los trabajadores sean comunicativos y exprese sus opiniones para poder conocer los problemas internos?

Promoviendo acciones en las que los empleados participen para tratar los asuntos que les afectan. Ya sean focus group, desayunos, reuniones de briefing o debriefings, etc.

7. En los casos que la comunicación interna se gestiona desde RRHH, ¿qué problemas cree que pueden surgir?

Puede ser una visión demasiado influida por las relaciones sindicales, y por los temas legales

8. ¿Qué acciones concretas puede hacer el Departamento de Comunicación para evitar que los asuntos problemáticos se conviertan en crisis?

Con una comunicación proactiva, honesta, transparente, y dando voz a los empleados

9. ¿Cree que los responsables de comunicación deben tener en cuenta los lideren informales de la empresa a la hora de gestionar la comunicación interna?

Sin duda.

10. ¿Qué acciones concretas debe hacer el Departamento de Comunicación cuando aparece un rumor para que no se convierta en un conflicto?

Hay que ganarse la confianza de los trabajadores siendo transparente y con una comunicación honesta. Pero esa confianza hay que ganarla antes de que los conflictos ocurran.

11. ¿Cree que los trabajadores pueden ayudar a prevenir una crisis?

Sí, si trasladan las preocupaciones y sus percepciones a sus jefes. Eso permite que, si tienen razón, se pueden abordar. Y si no, la empresa pueda explicarse.

Qüestionari a Francesc Corberó (24/04/2019)

1. ¿Qué medios de comunicación interna cree que son más efectivos para conocer posibles asuntos conflictivos en la empresa?

Nuestros empleados son nuestro primer público y nuestros mejores embajadores y, por tanto, la comunicación interna es un pilar fundamental para nosotros. Contamos con todo tipo de herramientas y canales de comunicación, también digitales y vía APP,

para llegar a todos y buscamos constantemente la interacción para saber qué estamos haciendo bien y en qué podemos mejorar. Mantenemos una política de transparencia y comunicación constante con el objetivo de que los equipos estén informados de las novedades de la empresa y de la marcha del negocio. En este sentido, apostamos por la comunicación bidireccional. necesitamos conocer las opiniones de todos y las tenemos muy en cuenta, ya que nos permite tomar las decisiones adecuadas. Bajo esta premisa, los empleados de Nissan somos partícipes tanto de los éxitos como de los retos. Utilizamos diferentes herramientas: organizamos encuestas de clima internas, llevamos a cabo auditorías por parte de empresas especializadas en Recursos Humanos, todos los empleados participan en un proceso de evaluación por el que se reúnen con sus superiores para valorar su desarrollo profesional y compartir inquietudes respecto a la empresa y su carrera en Nissan organizamos reuniones generales a lo largo del año para dar a conocer los planes de la empresa o presentar la estrategia de futuro, entre otros objetivos y pueden en común dudas y consultas por parte de todos; pedimos el *feedback* de los empleados cada vez que organizamos actividades internas como offsites, por ejemplo, para que nos digan qué les ha gustado más y qué podemos mejorar, etc.

En definitiva, usamos todo tipo de canales para entender bien qué es lo que necesitan nuestros empleados y, lo que es más importante, no solo los escuchamos, sino que tomamos medidas para continuar mejorando. ¡Es más, de la escucha activa salen proyectos muy interesantes!

2. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que hacer una encuesta sería el mejor método?

Las encuestas de clima internas y las auditorías con empresas especializadas de recursos humanos y de comunicación nos ayudan a identificar puntos fuertes y áreas de mejora, pero, como decía, no son la única herramienta. Creemos en la combinación de diferentes iniciativas orientadas a mantener la comunicación bidireccional en nuestro día a día a través de reuniones generales o entre departamentos, procesos de evaluación o actividades de grupo, por ejemplo. El objetivo final es que este

feedback no sea puntual y podamos mantener una comunicación enriquecedora y fluida de forma habitual.

3. ¿Cuál es la mejor forma para comunicar decisiones que pueden convertirse en un conflicto?

Depende de la situación. En este sentido, y por ofrecer un ejemplo, en el caso de anuncios importantes sobre Nissan, solemos hacer una reunión con todos los empleados para poder informarles de forma directa y dejar tiempo tras la presentación para resolver dudas o consultas que puedan surgir. Buscamos ser lo más cercanos, claros e informativos posible para que todos estemos en el mismo punto. Dependiendo del caso en cuestión, posteriormente, la comunicación puede incluir el envío de un comunicado oficial con el resumen general de los principales puntos del anuncio.

4. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que las reuniones son el mejor método?

El cara a cara siempre es un buen método porque, como mencionaba anteriormente, es mucho más cercano y permite la comunicación bidireccional que siempre buscamos. De este modo, podemos aclarar cualquier duda y conocer la opinión de todos.

5. ¿Cada cuánto hace falta hacer evaluaciones para conocer posibles asuntos conflictivos?

Es difícil hablar de tiempos concretos sin conocer el caso, ya que el momento para evaluar depende del alcance en el tiempo e impacto del caso en sí. Sin embargo, como norma general, siempre es importante hacer evaluaciones periódicas para conocer la afectación de cualquier asunto de conflicto al ambiente laboral, por ejemplo, ya que nos permitirá poder identificar qué acciones se deben poner en marcha para revertir la situación. Medir el nivel de satisfacción del cliente interno nos ayuda a detectar áreas que podrían convertirse en puntos críticos de la relación de la empresa con sus empleados.

6. ¿De qué manera el Departamento de Comunicación puede conseguir que los trabajadores sean comunicativos y expresen sus opiniones para poder conocer los problemas internos?

Creemos que la mejor manera de hacerlo es no solo escuchándolos sino tomando medidas que den respuesta a sus necesidades. Nosotros apostamos firmemente por la comunicación interna y disponemos de todo tipo de herramientas y canales: tanto las reuniones generales, como por departamentos, hasta tenemos una App propia para empleados donde colgamos noticias relacionadas con la empresa, organizamos concursos de ideas para mejorar nuestro día a día, etc.

Además de mantener esta bidireccionalidad en la comunicación, es importante que todos se sientan escuchados y comprueben que siempre buscamos la manera de ofrecer soluciones para hacer de Nissan un lugar para trabajar cada día mejor.

Volviendo a la comunicación a través de la APP interna, esta herramienta nos permite medir el nivel de interacción de los empleados con el contenido y con sus iguales; es un canal que ofrece Voz al Cliente Interno.

7. En los casos que la comunicación interna se gestiona desde RRHH, ¿qué problemas cree que pueden surgir?

En nuestro caso, contamos con un departamento específico de comunicación interna que trabaja de forma coordinada con Recursos Humanos en muchos casos, como lo hace con otros departamentos de la empresa con el objetivo de poder ofrecer siempre la mejor información a los empleados. Creemos que es importante que exista una diferencia entre la gestión de RRHH, de las personas, y la comunicación, ya que cada departamento tiene unas funciones diferentes. Me gustaría enfocarme más en los aspectos positivos que tiene el hecho de contar con un departamento de comunicación interna ya que, a día de hoy, contamos con un equipo altamente motivado, participativo y llevamos a cabo todo tipo de iniciativas innovadoras que ayudan a reforzar el orgullo de pertenencia a la empresa.

8. ¿Qué acciones concretas puede hacer el Departamento de Comunicación para evitar que los asuntos problemáticos se conviertan en crisis?

Somos proactivos, mantenemos una comunicación transparente y constante con todos nuestros públicos: empleados, clientes, red de concesionarios, medios de comunicación, administraciones, asociaciones empresariales y sectoriales, etc.

Nuestros objetivos van más allá del negocio, buscamos crear ciudades más sostenibles y seguras y desarrollamos todo tipo tecnologías y ponemos en marcha todo tipo de iniciativas enfocadas a promover la seguridad en las carreteras y la protección del medio ambiente. En este sentido, somos una marca que genera confianza y ese aspecto es el que más importa a la hora de estar preparados ante cualquier eventualidad.

Evaluar, medir y analizar para anticipar es la mejor solución, aunque la hablar de comunicación de crisis, esta puede aparecer algunas veces sin muestras de aviso previas. El departamento de comunicación, la compañía, debe tener siempre establecidos los protocolos de gestión de crisis.

9. ¿Cree que los responsables de comunicación deben tener en cuenta los lideren informales de la empresa a la hora de gestionar la comunicación interna?

Creemos en la bidireccionalidad de la comunicación a todos los niveles sin hacer diferenciaciones para que todas las personas se sientan motivadas y cómodas ofreciendo su visión. Todas las opiniones son válidas y nos ayudan a mejorar.

10. ¿Qué acciones concretas debe hacer el Departamento de Comunicación cuando aparece un rumor para que no se convierta en un conflicto?

Transparencia e información, manteniendo una comunicación constante y bidireccional con los empleados y poniendo a su disposición todo tipo de canales y herramientas para asegurar la bidireccionalidad y la resolución de dudas o conflictos.

11. ¿Cree que los trabajadores pueden ayudar a prevenir una crisis?

Totalmente. Como decía, nuestros empleados son nuestros principales embajadores. No solo pueden ayudar a prevenir una crisis sino ayudar a reforzar los valores de marca. Por citar algunos ejemplos, contamos con un grupo de voluntariado que trabaja en favor de diferentes causas sociales, pedimos siempre sus sugerencias e ideas para

seguir mejorando como empresa y, recientemente, gracias a sus buenas valoraciones nos han dado el premio *Best Workplace 2019* como una de las mejores 50 empresas para trabajar en España, un reconocimiento que nos enorgullece y que es prueba del compromiso y buen hacer de todos.

Qüestionari a Ana María Enrique (25/04/2019)

1. ¿Qué medios de comunicación interna cree que son más efectivos para conocer posibles asuntos conflictivos en la empresa?

Todos los canales que permitan la comunicación ascendente, vertical o la comunicación horizontal. Es importante escuchar a los sujetos que pueden ponerte en situaciones problemáticas o que puedan tener un impacto negativo en la empresa y su imagen.

Normalmente, cuando las empresas tienen que gestionar la comunicación interna piensan primero en aquellos canales que permitan dar información sobre lo que hace la empresa o aquellos que permitan dar información sobre los procesos o métodos de la organización y suelen ser descendentes. Aquí es todo lo contrario, los canales que permiten la escucha activa de las personas que integran la empresa.

Por ejemplo, algo tan básico como los buzones de sugerencias, los mails, medios online i offline que permitan comunicación horizontal... Incluso la revista interna, que se entiende que es un medio de comunicación descendente, si intentas incentivar a los trabajadores para que participen en esta revista también es un canal para conocer las opiniones, actitudes, satisfacción de los trabajadores.

2. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que hacer una encuesta sería el mejor método?

Mas bien creo que serían las entrevistas, reuniones, cafés con la dirección. También las entrevistas personales. Todo lo que sean dinámicas de grupo en las que se incluya diferentes cargos de la organización ya nos funciona. Des de dirección general a un técnico intermedio. En esta dinámica de grupo ya funciona.

3. ¿Cuál es la mejor forma para comunicar decisiones que pueden convertirse en un conflicto?

Es importante que antes de que la conozcan los públicos externos, la conozcan los internos. Esto es vital. Cualquier decisión que va a llevar a cabo una organización y que afectará a los públicos internos también afectará a los públicos externos como medios de comunicación, consumidores... Por ejemplo, el traslado de una fábrica. Esto primero lo debe conocer tus trabajadores, tus colaboradores. No hay nada peor que un trabajador conozca una noticia por los medios de comunicación o por el exterior. Y más si es una decisión importante, como podría ser el traslado de una fábrica, que le va a afectar a él directamente pero también a su familia. Siempre hay que contar estas decisiones a los públicos internos y también se deben contar las decisiones que no van a afectar directamente pero sí al exterior. Como trabajadora, si hay una innovación en un producto, una inversión, una línea estratégica... debería saberlo antes que lo sepa la opinión pública, los accionistas y los medios de comunicación.

Si una empresa tiene los públicos internos informados se pueden convertir en informadores de esta decisión y en embajadores de la marca, tanto a nivel online como offline. Se trata de crear comunicación interna y cultura organizacional. Los públicos internos también son portavoces de la organización, trabaja primero con públicos internos y después hacia al exterior.

4. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que las reuniones son el mejor método?

Se puede hacer de muchas maneras, depende de la logística y la envergadura. Normalmente, por ejemplo, en los traslados se suele hacer un comunicado o se reúnen los equipos de los distintos departamentos. A veces, se alquila una sede y se invitan a todos los trabajadores. En el escenario hay los representantes más destacados de la organización y se comunica a toda la planta de producción los acontecimientos. Pero cuando esto sucede, normalmente, los trabajadores ya conocen que va a pasar porque ha habido rumores o un comunicado. Después se comunica personalmente y se citan para que conozcan la noticia en boca del director general. Pero normalmente esta gente ya conoce lo que se les comunicará. Lo que pasa es que se aprovecha este foro para dar más información. Pero uno va sabiendo que le contarán porque se

ha comunicado la decisión a los mandos intermedios y estos lo han comunicado al resto de trabajadores.

En este tipo de información siempre hay una escala, primero el equipo directivo y después va abajando hasta el personal base.

5. ¿Cada cuando hace falta hacer evaluaciones para conocer posibles asuntos conflictivos?

Esto depende de los procesos y las dinámicas establecidas por las empresas, no existe un numero idóneo. Si quieres mantener unos canales de escucha activos, mensualmente debes hacer una actividad para recoger estos inputs sobre lo que está pasando en la organización.

Un ejemplo, en la facultad tenemos una actividad organizada por Decanato, unos desayunos con Decanato que se hace una vez al mes. Nos invitan a tomar un café para hablar con el equipo que gestiona toda la facultad y también nos permite que podamos interactuar entre colegas. Pero es importante que se haga de manera asidua.

Es una manera de ver cuáles son las sensaciones y el contexto que nos afectan en la universidad. Es importante no perder la continuidad, una vez cada 15 días me parece pesado.

Va en función de la cantidad de canales que articulas para recoger información. Si puedes, por ejemplo, en mi caso, disponer del mail. Sé que si tengo algún problema puedo escribir a la decana directamente. También cambia en función de las relaciones que se han establecido: la relación es próxima i utiliza herramientas diferentes.

Lo importante es que el público interno conozca cómo utilizar la comunicación ascendente y que n haya filtros ni barreras.

También hay un tema de organigrama emocional que es muy importante que no solo es una cuestión de como está establecido el organigrama actual, sino que tiene que ver con cómo se comunican en función de con quien tienen más confianza.

6. ¿De qué manera el Departamento de Comunicación puede conseguir que los trabajadores sean comunicativos y exprese sus opiniones para poder conocer los problemas internos?

Esto va en función de la actitud de la gestión. En función de la personalidad del equipo gestor de la empresa se gestionará la comunicación de la empresa. Si tienes un líder de una empresa que es abierta, que no le importa recibir críticas, próximo... Esto va a permitirte que haya una buena fluctuación de la comunicación ascendente. Si tenemos a un líder distante, arrogante, serio, que no puedes hablar con él ni te va a escuchar, no puedes hacer nada.

Muchas veces el departamento de comunicación está atado de manos si los líderes no son receptivos. Por un lado, es responsable de articular los canales, pero tiene un grave problema si el equipo directivo no quiere escuchar a sus colaboradores, no da importancia a los canales de comunicación interna, solo piensa en poner el producto en el mercado y que se venda cada vez mejor... Hay personas que no son conscientes que la comunicación es inherente a la empresa y al ser humano. Si quieres tener una buena imagen y reputación hay una serie de características de la personalidad que tienes que trabajar. Es muy importante que desde el Departamento de Comunicación se haga entender al equipo directivo de la importancia de la comunicación en la organización. Si no entienden de comunicación y empatía que permitan esta relación con los empleados tenemos un problema. Muchos de los problemas que acaban en conflictos laborales vienen porque tenemos una dirección que no quiere escuchar, que no respeta a los trabajadores...

7. En los casos que la comunicación interna se gestiona desde RRHH, ¿qué problemas cree que pueden surgir?

Desde mi punto de vista, cuando la estructura no permite tener a un equipo potente de comunicación yo prefiero que se gestione, aunque sea desde Relaciones Humanas. Lo bueno es que conocen los procesos de gestión del conglomerado de trabajadores. Si no hay recursos para una estructura de Departamento de Comunicación no significa que no deba gestionarse, así que no me parece mal.

¿Qué puede pasar? Que solo haya un Director de Comunicación, que asienta los principios y protocolos, pero quienes gestionan el día a día es el Departamento de Comunicación. Lo ideal es un Departamento de Comunicación que se encargara de la comunicación de márketing, de la comunicación corporativa i de la comunicación interna.

Y aún es mejor si conseguimos que hay un Director de Comunicación que supervise las directrices de comunicación, pero no creo que haya más problemas. Conozco muchas empresas que se organizan así. Lo ideal sería que el Director de Comunicación estuviera por encima de los departamentos. El problema está cuando no está el director de comunicación porque Recursos Humanos es una parcela de la organización. Entonces para conseguir una gestión y eficiencia de la comunicación hay que hacer una gestión transversal con el resto de los departamentos. A veces se pueden producir conflictos que están en el mismo rango de la organización, si no hay un director que supervise pueden surgir estos problemas. Si se marca desde una función más estratégica no hay problemas, que a nivel de funciones y responsabilidades maque como se debe gestionar la comunicación interna.

8. ¿Qué acciones concretas puede hacer el Departamento de Comunicación para evitar que los asuntos problemáticos se conviertan en crisis?

Podemos establecer procesos, pero cada crisis en cada organización es diferente porque ocurre en un contexto distinto.

La misma situación, como puede ser un conflicto o un ERE, se vive de una manera u otra. Cada conflicto es singular porque cada empresa lo es. Sus canales dependerán del momento y de la empresa.

Hay que testar, sabemos cuáles son los diferentes canales y, de todo el listado de acciones que se pueden llevar a cabo, debemos ver la eficiencia de cada una.

9. ¿Cree que los responsables de comunicación deben tener en cuenta los lideren informales de la empresa a la hora de gestionar la comunicación interna?

Totalmente, y esto se sabe y se conoce. No solo pasa en las empresas. En todas las comunidades sabes quién es la persona que lleva la voz cantante: por su manera de ser, su carácter... Cada vez que da una reflexión la gente lo apoya. Una de las labores de responsable de comunicación es ver quiénes son estos líderes informales y los que no lo son, pero tienen una capacidad de persuadir importante.

10. ¿Qué acciones concretas debe hacer el Departamento de Comunicación cuando aparece un rumor para que no se convierta en un conflicto?

Una cosa sencilla pero que funciona, si quieres dar formalidad a alguna cosa que quieres atajar, es siempre negro sobre blanco. Todo lo que está escrito da un carácter oficial. Se debe pensar bien cuál es el argumentario que dará la organización y es algo que se debe pensar bien. No se debe hacer de prisa y corriendo, pero tampoco se debe dejar pasar una semana. Hay que pensar y enviar. Los comunicados escritos son los más oficiales. No podemos olvidar que la tecnología funciona muy bien, pero nos gusta el cara a cara: reuniones que permitan conglomerar a las personas afectadas, desde la dirección o los cargos intermedios y explicar lo que se quiere comentar o informar.

Está muy bien la tecnología, pero queremos que nos digan las cosas cara a cara. Pensamos que podemos vivir sin vernos, pero necesitamos reuniones donde se permitan cerrar estos asuntos.

11. ¿Cree que los trabajadores pueden ayudar a prevenir una crisis?

Si, totalmente. Y de esto depende la concienciación que tiene el equipo directivo de la importancia que los empleados estén satisfechos con la labor que realizan, que estén motivados en su trabajo, que estén informados y que se sientan escuchados. Es la manera en la que el trabajador se siente reconocido por su empresa. Hay un intercambio: yo trabajo y tú me pagas. Hay un interés ganancial, pero en los trabajos ya no solo se trabaja por dinero sino por hacer algo por lo que te sientas reconocido escuchado, un salario emocional...

Podemos conseguir que esto se convierta en buena imagen y buena reputación. Si los trabajadores se convierten en embajadores de la marca tendremos un buen

equipo. El hecho que tengas trabajadores que no se sientan utilizados es muy importante. El clima será más positivo y tendrá una influencia en la productividad.

Qüestionari a Arantza Danés (26/04/2019)

1. ¿Quins mitjans de comunicació interna creu que son més efectius per conèixer possibles assumptes conflictius en una empresa?

Hi ha un mix de mitjans que s'han d'utilitzar per tal de poder conèixer els possibles assumptes conflictius. Per una banda es molt important la comunicació informal. Això vol dir que el Director de Comunicació de l'empresa ha de mantenir relacions estables amb la resta de directius de la seva empresa: trobades informals, dinars, reunions... per saber com esta l'ambient dins de l'equip.

Una part podrien ser auditories internes mitjanant qüestionaris i enquestes anònimes i que permetin que els empleats s'expressin lliurement.

Un altre mètode que també comença a passar bastant és que, com que els qüestionaris demanen, entre altres característiques, edat i sexe, la gent pensa que no son realment anònims. Quan han de parlar de problemes interns de l'empresa no se'n refien del tot. Per això, a vegades es fan auditories internes fetes per personal extern de l'empresa: consultors que venen i parlen aleatòriament amb diferents persones sense posar noms i cognoms i recullen l'ambient que hi ha. Seria un altre mitja efectiu.

2. En relació amb la pregunta anterior, creu que fer una enquesta seria el millor mètode?

No crec que siguin el millor, crec que son un bon mètode si s'acompanya de la part informal i, si a més a més es suma a una consultoria externa, és perfecte. Seria una combinació de les tres coses per fer una anàlisi efectiu per veure els problemes dins l'empresa.

3. Quina és la millor forma per comunicar decisions que poden convertir-se en un conflicte?

Sempre el millor es que el cap directe informi directament i personalment sobre alguna cosa que pot ser conflictiva a dins l'empresa. Sobretot si es un tema que afecte al

grup. Si es una cosa que afecta a tota l'empresa, el màxim responsable de l'empresa ho comuniqui de manera personal. Quan es una cosa personal es dona l'oportunitat de poder resoldre dubtes. Posteriorment, es bo deixar-ho per escrit però posterior a la primera trobada personal amb el cap directe.

4. En relació amb la pregunta anterior, creu que les reunions son el millor mètode?

Sempre, sí.

5. Cada quant fa falta fer avaluacions per conèixer possibles assumptes conflictius?

Mínim un cop a l'any, idealment seria dos cops l'any. També depèn del tipus d'empresa. Hi ha empreses que tenen molts canvis i un ritme molt ràpid i llavors s'hauria de fer més contínuament.

6. De quina manera el Departament de Comunicació pot aconseguir que els treballadors siguin comunicatius i expressin les seves opinions per poder conèixer els problemes interns?

Es un tema de confiança. Si l'empresa fa una comunicació transparent, oberta i propera amb els seus treballadors, el normal es que sentin confiança amb els seus caps i sigui més fàcil aquest *feedback*. Que la comunicació no sigui només vertical, que també sigui de baix cap a dalt. El que donis es el que rebràs després i per això es important que les empreses tinguin una comunicació transparent, oberta i propera.

7. En els casos que la comunicació interna es gestiona des de Recursos Humans, quins problemes creu que poden sorgir?

Hi ha professionals de RRHH que son molt bons i que parlen de relacions humanes, que és cap on hauríem d'evolucionar, cap empreses més socials. El problema el tenim perquè no totes les persones que treballen a Recursos Humans tenen aquesta filosofia i és molt important que tinguin coneixements en comunicació per poder treballar la comunicació interna. Idealment, el Departament de Comunicació hauria de treballar conjuntament amb el departament de relacions humanes per poder gestionar aquesta comunicació interna. perquè estigui tot coordinar i el Departament de Recursos

Humans estigui realment emetent en els seus comunicats l'esperit i els valors que te l'empresa. Si no tenen uns coneixement en comunicació pot ser que no es faci bé.

El problema sorgeix quan no som coherents entre la comunicació interna i la comunicació externa. Si estem dient que oferim molt bon servei als públics externs però no donem un bon servei als nostres empleats no estem sent coherents. Però aquest problema pot aparèixer quan la comunicació interna es gestiona des de Recursos Humans o quan es gestiona des del Departament de Comunicació.

8. Quines accions concretes pot fer el Departament de Comunicació per evitar que los assumptes problemàtics es converteixin en crisis?

Primer de tot s'ha de parlar i escoltar les parts per saber què està passant. A partir d'aquí, no mentir mai. Si hi ha un problema i l'empresa és responsable, assumir la responsabilitat i posar les eines perquè es solucioni. Si l'empresa no es responsable però hi ha algú que estigui vinculat a l'empresa que ho és també s'ha de tenir en compte i, sobretot, ser molt transparents i dir la veritat.

9. Creu que els responsables de comunicació han de tenir en compte els líders informals de la empresa a l'hora de gestionar la comunicació interna?

Totalment, el que és més important és que dins la comunicació interna es treballin uns programes de formació amb els caps intermedis de l'empresa perquè aprenguin a ser efectius, a liderar de manera efectiva els seus equips. Això hi ha persones que ho tenen de manera natural i altres que ho han d'aprendre. És molt important que l'empresa doni aquesta formació a totes aquestes persones que han de liderar.

Els líders informals se'ls ha de tenir en compte. De fet, a la nostre consultoria, quan identifiquem la felicitat dins una empresa, identifiquem els líders de l'empresa, que no te res a veure amb el càrrec jeràrquic. Aquelles persones poden ajudar a transmetre valors dins l'empresa d'una manera més efectiva. Un cap que es molt bo a nivell de coneixements de la seva feina però pot no ser-ho a nivell de les relacions humanes. Poden ser líders d'equip o líders dins l'empresa i és important que aquests últims estiguin motivats perquè molts cops son els que mouen a la gent.

10. Quines accions concretes ha de fer el Departament de Comunicació quan apareix un rumor perquè no es converteixi en conflicte?

Amb els rumors, el més important es detectar-los, parlar amb les persones implicades i definir què passa per posar punt final al rumor. Les accions depenen de fins on ha arribat el rumor, però el millor és primer parlar amb el cap directe i després posar les coses per escrit sobre quina es la posició de l'empresa sobre el tema.

11. Creu que els treballadors poden ajudar a prevenir una crisis?

I tant, moltíssim. Els treballadors poden iniciar i aturar una crisis. Hi ha moltes crisis a les empreses generades pels propis treballadors o organitzacions on son els treballadors els que aturen al crisis. El primer que han de fer és posar-se en contacte amb els seus caps, però esta clar que els empleats tenen un paper molt important quan hi ha un problema dins una empresa.

Qüestionari a Jordi Morató (26/04/2019)

1. ¿Quins mitjans de comunicació interna creu que son més efectius per conèixer possibles assumptes conflictius en una empresa?

Sempre els canals de comunicació més efectius son els directes i presencials, parlar cara a cara. Sempre que sigui possible és millor organitzar reunions, sessions, assembles, conferències... Allò que permeti una interacció directa amb l'interlocutor.

Tot i que això no sempre es possible perquè no estem sempre al mateix espai temporal i espacial del nostre interlocutor i després hem de fer servir canals de comunicació mediada, de comunicació indirecte. Aquests canals no deixen de ser substitutius de la comunicació directe i presencial. Però sempre que sigui possible procurem fer-ho cara a cara.

Si hem de fer servir altres canals sempre és bo combinar diverses estratègies i canals per augmentar l'efectivitat de la comunicació.

Jo treballo a un sector que és especialment complicat guiar-nos només per un canals de comunicació. Un hospital és un lloc on no tota la gent treballa davant un ordinador i hi ha gent que hi té un contacte molt puntual. Per tant, no pots confiar a comunicació

a la Intranet i la comunicació digital perquè tens un percentatge molt alt de persones que no se'n assabenten.

Tampoc pots centrar-te només en la comunicació presencial perquè hi ha molta gent que serà difícil que pugui venir perquè hi ha un volum molt gran de treball i molt divers a l'hospital. Continua funcionant bastant bé el paper: cartells, butlletins en paper... Tot i que no només pots comunicar en aquesta via. Cal saber combinar i tenir un bon estudi primer de quins son els canals més adients per fer arribar els missatges a les persones a les que ens adrecem. No tots els canals son igual d'efectius per tothom.

L'estratègia de comunicació no deixa de ser l'adaptació dels missatge a les característiques de una sèrie de públic i receptors fent servir els canals de comunicació més adients en cada cas.

2. En relació amb la pregunta anterior, creu que fer una enquesta seria el millor mètode?

Les enquestes son una bona eina per detectar assumptes conflictius o necessitats de comunicació que puguin haver-hi dins l'empresa però no son els únics. És important fer servir totes les eines que tenim al nostre abast per fer investigació per poder detectar de manera correcte les necessitats de comunicació.

Podem fer servir eines qualitatives com per exemple focus grup, entrevistes en profunditat, observació directe i presencial, o podem fer servir eines més quantitatives, com enquestes i anàlisis de continguts. A mi m'agrada combinar eines d'investigació. Primer qualitatives perquè permeten analitzar problemes, grans inquietuds, insatisfaccions o situacions de risc i després mirar des d'un punt de vista quantitatiu la representativitat d'aquestes inquietuds a través d'una enquesta.

3. Quina és la millor forma per comunicar decisions que poden convertir-se en un conflicte?

La millor manera sempre es el cara a cara, la comunicació directe i presencial.

4. En relació amb la pregunta anterior, creu que les reunions son el millor mètode?

Sí.

5. Cada quant fa falta fer avaluacions per conèixer possibles assumptes conflictius?

De manera contínua. Pots establir una enquesta anual de clima laboral, que son les que et permeten detectar de manera més científica perquè tenim models validats científicament en el mercat que permeten avaluar quin grau i quins riscos hi ha dins l'organització, quin grau de satisfacció tenen els professionals, ens permeten detectar possibles rumors que puguin sorgir dins l'organització... Això es pot programar, però una de les tasques fonamentals del responsable de comunicació és fer unes anàlisis continuat a través de l'observació, la conversa i altres eines informals.

6. De quina manera el Departament de Comunicació pot aconseguir que els treballadors siguin comunicatius i expressin les seves opinions per poder conèixer els problemes interns?

Això forma part de l'estil de direcció. Quan hi ha un estil de direcció que fomenta la transparència, la confiança, la proximitat, el diàleg... serà sempre molt més fàcil que els professionals puguin expressar de manera més lliure i sense pors les seves opinions i les seves percepcions. També és veritat que aquest estil de direcció facilita, des de tots els punts de vista, la comunicació. En canvi, en una empresa que s'estructura de manera més tradicional, jeràrquica, vertical, tancada... cada persona té el seu rol delimitat i gairebé no sap què fa la resta. En aquests casos, la comunicació té un paper poc important, un pes molt baix i bàsicament és comunicació descendent, de missatges operatius, de com fer la feina.

Una organització més oberta, transversal i guiada per la transparència, és una organització en la qual la comunicació té molta més importància estratègica des de tots els punts de vista. No només facilita el fet de trencar pors o facilitar que puguin fluir la comunicació ascendent, sinó que facilita la comunicació amb tots els públics.

És un tema bàsicament cultural. Una organització que no ha fet aquest canvi cultural per molts canals de comunicació ascendent que posi en marxa difícilment millorarà la seva comunicació interna. Tot i que a vegades, i això ho hem vist amb les xarxes

socials, apostar per determinats canals de comunicació pot ajudar a fer un canvi cultural. El canvi va en els dos sentits. Si existeix cultura de comunicació, s'aposta per canals que fomentin el diàleg, la comunicació i la interacció. Si una empresa tradicional i tancada, perquè està de moda, implanta algun canal de comunicació pensat per un altre tipus d'empresa pot ser que hi hagi un petit canvi cultural.

Però cal destacar que l'estil de direcció és basic, influeix moltíssim en l'estil de comunicació d'una empresa o en la importància que es dona a la comunicació.

Per exemple, l'Institut Català de la Salut és una organització molt tancada, jeràrquica i burocratitzada. Fa uns quants anys, es va posar en marxa el projecte Innòbics, basat en un model nòrdic i es va contractar a una empresa noruega per desenvolupar-lo. El Consistia en que tots els professionals poguessin proposar idees innovadores. La filosofia que hi ha al darrera d'aquest projecte és que la persona que sap millor com es fan les coses és qui les fa. Per exemple, el vigilant de seguretat es qui sap millor quines mancances hi ha en quant a circulació de persones o problemes als accessos. Aquella persona podrà fer millor aportacions que algú que s'ho mira des de la distancia. Però aquest programa no ha acabat de funcionar. Primer la gent s'hi va abocar, s'hi va apuntar de manera massiva però tota això s'ha anat morint perquè no hi ha hagut un canvi de mentalitat al darrera. No hi hagut un canvi que admeti realment que la innovació pot ser oberta a qualsevol persona de l'organització. Aquest projecte ha fracassat. Al final és molt important l'estil de direcció per poder estimular la direcció interna.

7. En els casos que la comunicació interna es gestiona des de Recursos Humans, quins problemes creu que poden sorgir?

Jo trobo que és un error perquè la figura del Director de Comunicació, una persona que gestioni de manera integral tota la comunicació, aporta una visió estratègica que difícilment tindrà la gestió d'un àmbit molt concret de la comunicació des d'un altre departament. En el cas de Recursos Humans difícilment un director podrà tenir una visió estratègica global de com ha de ser la comunicació en tot el conjunt. La separació d'àmbits de la comunicació és un artífici, un professional es alhora treballador de

l'organització però també és ciutadà i pot ser consumidor. Té diversos rols i la gestió de la comunicació s'ha de fer des d'una òptica integral.

A vegades, els altres tipus de comunicació, igual que la interna, es gestionen des d'altres departaments. La comunicació comercial moltes vegades està a mans de departaments comercials, la comunicació financera, és portada per la direcció econòmica i financera i la comunicació institucional i la relació amb els mitjans de comunicació pot estar en mans d'oficines de premsa que només es dediquen a aquesta tasca.

La integració d'aquests quatre àmbits (comunicació interna, comercial, financera i institucional) dins d'una única estratègia només la pot fer des de l'àmbit de direcció de comunicació i un professional que estigui format per aquesta tasca. Difícilment un director de recursos humans tindrà aquesta visió global i aquesta formació des del punt de vista professional, tampoc el director de màrqueting ni un director financer.

Un dels problemes concrets que poden sorgir és una falta de confiança per part dels professionals perquè identifiquin aquelles accions de comunicació interna que ho identifiquin com una intromissió, un intent de fiscalitzar les feines que fan els treballadors. Crec que això és el perill més gran. I després també pot passar que no es tingui en compte l'organització com un tot. Les vegades que m'he trobat amb organitzacions que la comunicació interna es treballa des de Recursos Humans les tasques i accions són molt pobres, són accions que s'encaminen a donar instruccions operatives sobre com s'ha de fer la feina i informatives. Es pensa poc en la dinamització de les relacions, en la motivació, en el sentiment de pertinença. Aquest temes són els que es poden gestionar millor des de la direcció de comunicació perquè és molt més sensible a aquestes qüestions.

8. Quines accions concretes pot fer el Departament de Comunicació per evitar que los assumptes problemàtics es converteixin en crisis?

En primer lloc, detectar molt bé on està el risc de crisis i on està l'origen. I utilitzar sobretot la comunicació directa i presencial, parlar amb les persones per a veure on pot haver sorgit, per exemple, els rumors que poden ser molt corrosius per l'empresa. Cal intentar aturar aquests rumors des del punt de vista més formal, vehiculitzar

informació que intenti aturar aquest rics de manera descendent; butlletins, intranet, revistes, xarxes...

9. Creu que els responsables de comunicació han de tenir en compte els líders informals de la empresa a l'hora de gestionar la comunicació interna?

I tant, els ha de tenir en compte sempre, i els ha de conèixer. Una de les primeres tasques que ha de fer el director de comunicació és identificar els líders informals que hi ha a l'organització.

És molt fàcil identificar als líders formals a través de càrrecs. Però trobar els líders informals, identificar qui pot tenir una influència més gran sobre el seu entorn requereix un esforç més gran.

Es poden identificar a través de l'observació directa, parant i preguntant. Parlar és molt important. Una acció de comunicació que vaig posar en marxa quan estava a l'Institut d'Investigació de Bellvitge va ser crear un grup de corresponsals interns, un grup de persones de dins l'organització perquè un dels problemes més greus que teníem era la dispersió dels professionals. Hi havia investigadors que treballaven com a metges i infermeres, altres que treballaven com a docents a la universitat, altres a laboratoris de recerca. Hi havia molta dispersió i un desconeixement sobre el que feia cadascú. El que es va fer és identificar líders informals, persones que tinguessin influència amb la gent del seu entorn. Es va crear un grup de dotze persones, de diferents categories i diferents llocs de treball. Ens reunien un cop al mes i ells feien de corresponsals interns: facilitaven informació que sinó no arribava i feien d'altaveus d'informacions que volia fer arribar la direcció a la resta de professionals. També resultava útil per tastar nous canals de comunicació. Per exemple, si fèiem una enquesta o una nova xarxa primer ho validàvem amb ells. La veritat és que va funcionar molt bé i va millorar molt la comunicació interna. Va ser una llàstima perquè es va decidir de prescindir de la figura de director de comunicació perquè va arribar la crisi però va ser un exercici molt interessant. La clau sempre està en la comunicació directa i presencial. És important que el director de comunicació es mogui per l'empresa, preguntin, parli molt, el conegui tothom...

10. Quines accions concretes ha de fer el Departament de Comunicació quan apareix un rumor perquè no es converteixi en conflicte?

Primer cal detectar el rumor perquè sinó difícilment es podrà combatre i després és important operar amb els dos tipus de canals: informals a través de les relacions més directes i presencials, i a través dels canals formals, difonent missatges que contrarestin aquest missatge.

És important tenir una bona estructura de comunicació formal descendent. Tenir canals al teu abast que puguin vehiculitzar els missatges que vol difondre la direcció a tots els professionals, canals efectius; intranet que a gent es miri, cartells útil, llistes de correus efectives, una revista, un butlletí... Si això funciona bé, el risc que apareguin rumors baixa. Però no només ens podem quedar amb això, cal fomentar els canals de comunicació informals. Un dels riscos habituals és que es fomenta la comunicació informal sense tenir bons canals de comunicació formals. Llavors, el risc que apareguin rumors es molt alt. Cal les dues potes ben igualades.

11. Creu que els treballadors poden ajudar a prevenir una crisis?

És basic el clima laboral. Una de les funcions de la comunicació interna és estimular la motivació dels professionals i fomentar el sentiment de pertinença cap a l'organització. En definitiva, crear un bon clima laboral perquè la gent se senti a gust quan va a treballar. Això seria la base que facilitaria que la col·laboració dels professionals per identificar els riscos que poden ocasionar una crisis interna o externa. I una altra base seria el foment de la participació a través d'accions com ara el grup de corresponsals interns, accions puntuals de dinamització interna, celebració de jornades de despatxos oberts o activitats més lúdiques. Això facilita la interacció. És fonamental estimular la relació de confiança entre els integrants d'una organització, és a dir, que a través de l'estil de direcció es fomenti la confiança. Només d'aquesta manera serà possible una col·laboració efectiva per part dels professionals per poder detectar i poder afrontar situacions de crisis interna.

Qüestionari a Amanda Iglesias (26/04/2019)

1. ¿Qué medios de comunicación interna cree que son más efectivos para conocer posibles asuntos conflictivos en la empresa?

Aquellos que te acercan al trabajador, es decir, aquellos con los que estableces una relación más personal con ellos. Hacen que se sientan escuchados y te dan la posibilidad de recibir *feedback* a los asuntos conflictivos que se presenten. Puede ser a través de reuniones, eventos corporativos internos o incluso mediante un buzón de sugerencias.

2. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que hacer una encuesta sería el mejor método?

Podría funcionar, pero no consideramos que sea el mejor método para conocer posibles asuntos conflictivos. Por lo general no suelen participar todos los empleados, de hecho, excepto para temas muy concretos, suelen tener baja participación, y más tratándose de un tema con connotaciones negativas como es el conflicto.

Participar en una encuesta depende básicamente de las motivaciones y el tipo de relación de la persona que realiza la encuesta con la empresa, preguntar por conflictos internos a través de un cuestionario no creo que sea la mejor opción afrontarlos.

3. ¿Cuál es la mejor forma para comunicar decisiones que pueden convertirse en un conflicto?

Como en la primera pregunta, para comunicar decisiones que pueden convertirse en un conflicto lo mejor es el trato personal. Dedicar tiempo, mostrar interés, escuchar activamente y recibir el *feedback* de quién está siendo informado...

4. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que las reuniones son el mejor método?

Por supuesto. Los comunicados o publicaciones en la Intranet, por ejemplo, tienen un *feedback* limitado porque se lanzan en una sola dirección (emisor > receptor). En casos como la prevención de crisis es importante dar la posibilidad de que, una vez comunicada la decisión, el receptor se exprese y pregunte. La “libre interpretación” de un texto puede generar dudas, confusión y rumores que al final acabarán por agravar la situación.

5. ¿Cada cuánto hace falta hacer evaluaciones para conocer posibles asuntos conflictivos?

En PONS no hacemos evaluaciones para conocer posibles asuntos conflictivos. Uno de los papeles más importantes de Comunicación Interna consiste en conocer a los empleados, mostrar interés por ellos, su trabajo y sus relaciones con el resto de agentes que participan en la empresa, y tener una escucha activa con ellos. Si todo eso está bien hecho, deberíamos ser capaces de detectar un posible conflicto sin necesidad de hacer evaluaciones periódicas.

6. ¿De qué manera el Departamento de Comunicación puede conseguir que los trabajadores sean comunicativos y expresen sus opiniones para poder conocer los problemas internos?

Es una de nuestras funciones, que los empleados participen de la empresa y generar un sentimiento de pertenencia.

Se consigue a través del trato cercano, conociéndolos, mostrando interés por ellos, dándoles herramientas para que se expresen y motivándoles con incentivos. Resumiendo, haciendo que la empresa no sea únicamente un lugar donde venir a trabajar, si no que se sienta parte de la organización y participe de ella.

7. En los casos que la comunicación interna se gestiona desde RRHH, ¿qué problemas cree que pueden surgir?

En una empresa, el papel de Recursos Humanos y el de Comunicación Interna es distinto, y aunque pueden confluir en ciertos momentos, los primeros llevan a cabo gestión del personal (selección, formación...) y los segundos principalmente información, todo lo que se dice y hace dentro de la empresa. Con esto, fomentamos la motivación, el compromiso, el sentimiento de pertenencia, mejoramos el ambiente laboral...

8. ¿Qué acciones concretas puede hacer el Departamento de Comunicación para evitar que los asuntos problemáticos se conviertan en crisis?

Siempre en coordinación con la Dirección, y también con Recursos Humanos, se establece un protocolo o política de actuación. Por parte de Comunicación, su acción

puede ir desde el lanzamiento de un comunicado a través de la Intranet informando de la situación para resolver inquietudes y evitar rumores, hasta organizar un evento corporativo interno para reafirmar los valores de la empresa, motivar e incentivar a los empleados.

9. ¿Cree que los responsables de comunicación deben tener en cuenta los líderes informales de la empresa a la hora de gestionar la comunicación interna?

Por supuesto. Los líderes informales tienen un papel fundamental en la Comunicación Interna. Todo lo que ellos trasladan dentro de la empresa se convierte indirectamente en parte de ella, es lo que los demás toman como “ejemplo”.

Desde Comunicación Interna es muy importante estar alineados con ellos para convertirlos en “embajadores de marca internos”. Así, sus valores y comportamientos se convierten en otra herramienta más para trasladar al resto de empleados el mensaje que queremos transmitir.

10. ¿Qué acciones concretas debe hacer el Departamento de Comunicación cuando aparece un rumor para que no se convierta en un conflicto?

Lo primero y fundamental para evitar rumores es la rapidez. Sea cual sea el tipo de acción o comunicado que se lleve a cabo, este se debe hacer rápidamente para que la empresa sea percibida como preparada, segura y como única fuente de información.

Una vez ya se ha generado el rumor, hay que controlar las causas que lo han provocado, dar información rápida, veraz y de calidad, y también controlar el propio rumor, para evitar que siga propagándose por el organigrama de la empresa.

11. ¿Cree que los trabajadores pueden ayudar a prevenir una crisis?

Los trabajadores, el capital humano, son uno de los más activos más importantes en una organización. Igual que pueden ayudar a provocar una crisis pueden ayudar a prevenirla.

Implicarles y mantenerles informados de las decisiones que se toman en la empresa, evita que se generen dudas, rumores, provoca un mayor compromiso por su parte, y en consecuencia, mejores resultados.

Qüestionari a Andreu Barrabino (29/04/2019)

1. ¿Quins mitjans de comunicació interna creu que son més efectius per conèixer possibles assumptes conflictius en una empresa?

Normalment és *radio-macuto*. Els rumors es desenvolupen per diferents tipus de treballadors i es poden anar estenent. Depèn una mica de si els responsables s'adonen d'aquestes qüestions i després passa a ser una comunicació de crisis. Una comunicació de crisis el millor sempre és abordar-la, no intentar amagar-la. Es donen situacions en les quals va creixent poc a poc i es perd quin ha sigut l'origen, perquè cada persona ha anat posant més elements i s'ha anat fent més gran i important.

Hi ha situacions que es compliquen de tal forma que després es molt difícil de poder-les gestionar perquè no se sap dimensionar el problema. Sempre, per poder resoldre una qüestió cal que estigui ben definida.

2. En relació amb la pregunta anterior, creu que fer una enquesta seria el millor mètode?

Jo desconfio molt de les enquestes. Per una senzilla raó: si son dins de l'entorn de l'empresa molts cops no es diu el que es pensa, sinó el que es vol escoltar. Per això, a nivell polític passa el mateix: el que la gent contesta i el que la gent vota és completament diferent. Crec que l'enquesta funciona millor quan en una societat no es té tant grau de desenvolupament, eren més importants en dècades anteriors que actualment. Hi ha com una vacuna contra les enquestes. I no sempre estan ben plantejades perquè puguin ser una eina fiable.

3. Quina és la millor forma per comunicar decisions que poden convertir-se en un conflicte?

Crec que el més important hi hagi un flux de comunicació molt dinàmic i continuat dins l'empresa. Hi ha ocasions que quan s'arriba a parlar ja s'ha donat un conflicte o una crisis. Seria el mateix que el que es fa al consell de ministres que, de forma periòdica, cada setmana per exemple, es reuneixen i posen sobre la taula les qüestions. Cada vegada més organitzacions tenen un sistema d'aquest tipus que, totes les qüestions que han pogut sortir durant la setmana, positives o negatives, amb una reunió molt estructurada i limitada en el temps, hi ha una posada al dia i, sobretot, una relació entre persones. Això es pot fer a diferents nivells perquè també dependrà de l'estructura i el nombre de treballadors que té cada organització.

4. En relació amb la pregunta anterior, creu que les reunions son el millor mètode?

Si, tot i que és important explicar i viure el procés que s'està fent per arribar a aquesta decisió. El que no li agrada al treballador és que li comuniquem una decisió que ja està presa en la qual ell no ha participat ni tenia cap idea sobre aquesta qüestió.

5. Cada quant fa falta fer avaluacions per conèixer possibles assumptes conflictius?

Això depèn del dinamisme que té l'organització. N'hi ha que es troben amb situacions de canvi continuat, mentre altres tenen uns sistemes de treball i metodologies més estables. En aquests casos, les reunions estaran més espaiades en el temps. En els altres, la pròpia dinàmica pot fer que es generin sistemes per aportar la informació dels agents més importants dins l'organització o departaments que estan estructurats.

La periodicitat és una gran qüestió, quan una cosa és constant es converteix en habitual i molts cops perd l'efectivitat amb la qual s'havia intentat crear. Per altra banda, en l'altre extrem és que normalment no es fa res i, quan hi ha una situació de conflicte es fan totes les reunions que siguin necessàries. Com en tots els casos, no és el blanc ni el negre, és el gris. S'han de tenir uns sistemes d'alertes per quan es pot preveure una situació d'aquest tipus actuar abans que pugui sorgir la crisis. Per això, és important que dins l'organigrama hi hagi alguna persona que, dins la seves funcions, està gestionant i controlant les comunicacions que sorgeixen. Es pot tenir un

responsable però a Catalunya la majoria d'empreses son petites i mitjanes i és complicat.

En el model empresarial de casa nostre, el director, que en molts casos és el propietari, dona un tracte com de família. Per això, crec que estem molt més avançats a Catalunya en aquestes relacions. Hi ha sistemes que saben gestionar millor aquestes situacions de comunicació que altres, però hi ha sistemes de forma natural més desenvolupats.

El problema que es dona en molts casos es que es té més coneixement de les comunicacions externes, del que passa externament, que internes, el que es té més a prop. És un tema de sensibilitat i tenir en compte quan hem de d'organitzar estratègicament les comunicacions. Les primeres que s'han d'organitzar han de ser les internes. Perquè, a més a més, és important que a nivell intern tots, d'una forma o altra, participin amb les comunicacions de cara a l'exterior perquè és quan es senten seva l'empresa. Si s'organitzen molt bé les comunicacions externes però no es comunica internament, per molt ben estructurades que estiguin, queda a l'alta direcció i molts treballadors no participen.

6. De quina manera el Departament de Comunicació pot aconseguir que els treballadors siguin comunicatius i expressin les seves opinions per poder conèixer els problemes interns?

El punt de partida és la missió, visió i valors que han d'estar definida per l'organització. Quan es té aquesta missió, visió i valors és quan es pot fer una difusió i es pot fer participar als treballadors. I hi ha els models cada vegada més utilitzats de la RSC. Aquests models, la finalitat que persegueixen és que cada un té una funció dins el que son dins les feines de l'organització i, a més a més, es veu que una organització és un engranatge en el qual totes les peces han d'encaixar. Ara, els organigrames cada cop son organigrames com si es tractés d'un àtom, no hi ha aquella distribució de dalt cap a baix.

Perquè, per exemple, quan estem a una empresa de menjar a domicili, el més important no és el director general, sinó la persona que agafa el telèfon i la persona

que et porta el menjar a casa. Aquests treballadors son representants importantíssims, els més importants de l'organització. Cada persona veu una organització segons amb la persona amb qui es relaciona. I si aquesta persona és amable i servicial, immediatament tindràs una bona visió de l'organització. Per això és important que, a través de la comunicació interna, s'aconsegueix que els treballadors vegin la importància que té la seva feina i s'integrin com una peça més de la maquinaria de l'organització.

7. En els casos que la comunicació interna es gestiona des de Recursos Humans, quins problemes creu que poden sorgir?

Hi ha departaments de Recursos Humans que son més aviat Departaments de Personal. El Departament de Personal està lligat a la direcció i serveix per tenir un control sobre tots els treballadors. Per això molts feien la funció de director de personal que eren gent que tenia una certa sensibilitat per poder buscar informacions. El gran canvi que es produeix amb el terme Recursos Humans es que aquí, a la universitat, és el departament de persones.

Ha de ser la veu dels treballadors cap a la direcció de l'empresa, el que està agafant la temperatura dels treballadors i el seu grau de satisfacció. Cada vegada existeixen més eines per fer aquestes tasques, per exemple, els sistemes de ser una empresa familiarment responsable. Això vol dir que quan el treballador es troba a una situació personal complicada és recolzat per l'empresa.

El segle XX va ser el moment que es van expandir totes les comunicacions externes, per exemple la publicitat es convertia en una eina importantíssima. En el segle XXI s'ha canviat tot això per la comunicació. I quan parlem de comunicació hem de recordar que sempre és bidireccional. Al segle XX, la comunicació era unidireccional perquè sempre venia del que tenia més responsabilitat cap als que en tenien menys. No només parlem de la direcció, sinó també el cap d'un departament. El gran canvi que s'ha produït és que la comunicació és bidireccional. Ara tothom ha de tenir els mecanismes per, si no veu clara una feina que se li encarrega, poder-ho dir. D'aquesta manera, molts dels conflictes ja no s'inicien.

No podem dir que el Departament de Recursos Humans o el Departament de Comunicació actuen d'una forma determinada o estipulada. L'important és la dinàmica de gestionar, resoldre qüestions a nivell intern i com està estructurat.

8. Quines accions concretes pot fer el Departament de Comunicació per evitar que los assumptes problemàtics es converteixin en crisis?

Primer és fonamental poder acotar el més ràpid possible i definir el problema en qüestió. Després, cal veure els possibles camins de solució. Si no es gestiona així és quan es pot anar fent una bola de neu cada vegada més complexa i arriba un moment que fins i tot és molt difícil d'arribar a definir on està l'origen d'aquesta crisis.

9. Creu que els responsables de comunicació han de tenir en compte els líders informals de la empresa a l'hora de gestionar la comunicació interna?

Son importantíssims, cal tenir-los localitzat els líders d'opinió. Potser és l'última persona que ha entrat a treballar, però té unes capacitats comunicatives de interrelacionar-se amb els companys que altres no tenen. Això és una característica que ha de tenir un responsable que dirigeix equips. Molts cops els problemes venen perquè es nomena una persona perquè pugui desenvolupar tota la feina d'un equip de treball però no té les capacitats comunicatives, dinamitzadores i d'integració de tot el grup.

10. Quines accions concretes ha de fer el Departament de Comunicació quan apareix un rumor perquè no es converteixi en conflicte?

Localitzar l'inici d'aquest rumor, mesurar-lo, és a dir, comprovar si té una base sòlida o no i, en base d'això, estarem en disposició de poder-lo gestionar.

11. Creu que els treballadors poden ajudar a prevenir una crisis?

Sí. Una empresa està constituïda per persones i, si totes aquestes persones son conscients i coneixedores de les línies de l'empresa i les qüestions més favorables o de perill. Hi ha d'haver un DAFO continuat i ha de ser conegut per tota l'empresa.

Abans els treballadors del Departament Comercial eren els més cuidats perquè entraven les comandes gràcies a ells. Altres treballadors feien tasques més administratives, com pot ser atenció al client, una part important de la part comercial i aquests no se'ls considerava. Quan es reinventen moltes empreses és quan es comença a veure que el moment que s'ha determinat els departaments necessaris que es necessiten per funcionar, tots son iguals. No n'hi ha de més importants. I això ho podem traslladar a les persones.

Hi ha treballadors que la seva tasca és prendre decisions, però per fer-ho tenen una sèrie de gent que els passa informació perquè puguin gestionar-la i prendre les decisions. Passa el mateix que els equips d'investigació: fa uns anys es parlava del descobridor o científic principal i ara es parla de l'equip. A la comunicació, hi ha un responsable final, que és un gestor coordinador. S'ha passat de manar a coordinar perquè la comunicació és coordinar, gestionar, compartir, repartir i és fonamental, abans de prendre decisions, escoltar. Si s'aprèn a escoltar, normalment, es tallaran els rumors i això fa que no s'arribi a la crisis.

Qüestionari a Elena Barrera (30/04/2019)

1. ¿Qué medios de comunicación interna cree que son más efectivos para conocer posibles asuntos conflictivos en la empresa?

Las encuestas de clima laboral y los canales habilitados por la propia compañía, enmarcados en el Código Ético, como es el canal de denuncias.

2. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que hacer una encuesta sería el mejor método?

Creo que es el método que puede dar con más exactitud una visión global de la compañía.

3. ¿Cuál es la mejor forma para comunicar decisiones que pueden convertirse en un conflicto?

Es necesaria una coordinación total de mensajes entre todas las partes implicadas. Coordinación, homogeneización y coherencia de los mensajes y adaptación de estos

según ámbito (tanto a nivel de áreas como a nivel geográfico) ya que podemos estar ante un caso muy local o que incluya aspectos más multinacionales.

4. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que las reuniones son el mejor método?

Sin duda. La comunicación directa y transparente siempre será la mejor opción, pero no es descartable acompañarla de algún tipo de soporte documental. Incluso puede ser aconsejable. Hoy en día, con las nuevas tecnologías, es posible realizar este tipo de reuniones sin necesidad de desplazamientos físicos, aunque se aconseja que, teniendo en cuenta la sensibilidad de cada caso, el contacto sea presencial.

5. ¿Cada cuando hace falta hacer evaluaciones para conocer posibles asuntos conflictivos?

Lo ideal es una vez al año, aunque a la práctica, la mayoría de compañías suelen periodificarlo cada dos años o incluso tres. También dependerá del desarrollo de la compañía. Si ésta efectúa una operación de crecimiento y debe integrar diferentes culturas en su seno, es aconsejable obtener esa visión global que comentábamos al principio. Por otra parte, no olvidar que además de esta evaluación, las compañías deben habilitar otros canales como el del canal de denuncias antes comentado. Por ejemplo, en el caso de Saba tenemos instaurado un canal de denuncias, establecido en el Código Ético y un Comité Ético que vela por el correcto funcionamiento.
<http://www.saba.eu/es/informacion-corporativa/codigo-etico>

6. ¿De qué manera el Departamento de Comunicación puede conseguir que los trabajadores sean comunicativos y exprese sus opiniones para poder conocer los problemas internos?

Es una tarea conjunta que se debe coordinar con Personas y Organización (RRHH). Para ello, es importante diseñar instrumentos/acciones que permitan esta interacción y que la información sea de doble vía. Desde arriba hacia abajo y de la base que pueda ascender a ámbitos directivos. Un ejemplo puede ser, por ejemplo, los concursos de ideas, a través de los que los empleados pueden lanzar baterías de mejora que sean estudiadas, analizadas o, como mínimo, comentadas, y que permitan

detectar la existencia de problemas o conflictos. En Saba, hemos implantado recientemente un programa, Saba Ways, que facilita esta interacción entre empresa y empleados: Dotación de un Marco Cultural que dé sentido y potencie la Transformación Digital a nivel global de compañía, enfocándose en las Personas, como agentes claves en el proceso de transformación.

7. En los casos que la comunicación interna se gestiona desde RRHH, ¿qué problemas cree que pueden surgir?

Pienso que los problemas no deben producirse siempre que la coordinación sea impecable. Especialmente, a la hora de la difusión de mensajes (siempre bajo la tutela del departamento de comunicación) y, especialmente, en la detección de los portavoces que deben representar a la empresa, también responsabilidad del departamento de comunicación).

8. ¿Qué acciones concretas puede hacer el Departamento de Comunicación para evitar que los asuntos problemáticos se conviertan en crisis?

Creo que esta respuesta, junto con la 10, son complementarias. Un plan de gestión de crisis debe contener un plan de comunicación de crisis que incluya de qué manera planificar la comunicación cuando existe un conflicto, cómo gestionarla y ejecutarla. Que incluya la documentación necesaria, las acciones a realizar tanto a nivel interno como externo, la detección de portavoces y mensajes, las recomendaciones ante los medios de comunicación y ante el público interno. De la misma manera, que sea capaz de, una vez cerrada la crisis, de realizar un balance de cómo se ha gestionado y cómo se ha solucionado, dotando así de documentación que puede ser útil y necesaria en futuros casos.

9. ¿Cree que los responsables de comunicación deben tener en cuenta los líderes informales de la empresa a la hora de gestionar la comunicación interna?

Entiendo que te refieres a líderes. No sé bien a qué te refieres con líderes informales. Creo que en un plan de gestión de crisis o de comunicación interna debe establecerse perfectamente quién son interlocutores, portavoces y qué canales deben utilizarse.

Cuando más específico sea y más concreto, la solución al conflicto vendrá de manera más ágil. Sí que es responsabilidad del departamento de personas y organización detectar qué interlocutores son válidos a la hora de gestionar una crisis y en este caso existe la figura del representante de los trabajadores, votado en elección y que puede ser tanto de la propia compañía como de un sindicato. Quizás te refieres a eso con lo de líderes informales.

10. ¿Qué acciones concretas debe hacer el Departamento de Comunicación cuando aparece un rumor para que no se convierta en un conflicto?

La manera más efectiva es la creación de un plan de gestión de Crisis. Esta herramienta permite, en caso de producirse una situación crítica adversa, notificarla y evaluarla, escalarla internamente de forma inmediata, activar la organización al máximo nivel directivo, coordinar las acciones de comunicación interna y externamente, y desplegar medidas de apoyo y recursos extraordinarios.

11. ¿Cree que los trabajadores pueden ayudar a prevenir una crisis?

Sin duda. Es por este motivo que todos los planes de contingencia de los que disponga una compañía deben ser trasladados a todos los trabajadores y no solo para su información, sino que se debe establecer una política de formación que haga llegar a todos qué procedimientos están establecidos y cómo se deben llegar a cabo. En el caso de Saba tenemos un Plan de Continuidad de Negocio, un Mapa de Riesgos y un Plan de Gestión de Crisis, además de un Manual de Prevención de Delitos. Todo son instrumentos para poder establecer medidas de contención y prevención. Pero si formación adecuada y puesta a disposición de los empleados, nunca serán conocidos. En Saba se dispone de un plan de formación anual, en el que se trabajan aspectos vinculados a los conocimientos operativos del negocio o transversales y por otra parte, temas referentes a habilidades (comerciales, comunicativas, gestión de equipos o planificación).